

Osaamisen arviointi riskienhallinnan välineenä

Vastaanottovirkailijan rekrytointi

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Matkailun ala
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma
Majoitustoiminnan suuntautumisvaihtoehto
Opinnäytetyö
Syksy 2010
Päivi Nyberg

Lahden ammattikorkeakoulu
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

NYBERG, PÄIVI:

Osaamisen arviointi riskienhallinnan välineenä

Vastaanottovirkailijan rekrytointi

Majoitustoiminnan suuntautumisvaihtoehdon opinnäytetyö, 43 sivua, 7 liitesivua

Syksy 2010

TIIVISTELMÄ

Osaaminen luokitellaan kuuluvaksi aineettomaan pääomaan samoin kuin immateriaalioikeudet ja organisaation maine. Osaaminen voi olla yksilön osaamista joka voidaan nähdä kykynä ja haluna selviytyä hyvin jossakin tiettyssä tehtävässä tietojen, taitojen tai persoonallisten piirteiden avulla. Osaamisen myötä henkilö saa arvostusta ja selviytyy elinympäristössään. Yksilön osaaminen on myös työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa ja niiden soveltamista käytäntöön. Osaaminen voi olla myös organisaation osaamista. Organisaatio voi osaamisen avulla uudistua ja saavuttaa tavoitteitaan. Osaamisen johtamisessa nämä organisaation ja yksilön osaamiset ovat keskeisiä tekijöitä. Osaamisen johtamisen avulla pyritään selvittämään mitä osaamista tarvitaan, miten se hankitaan ja miten sitä hallitaan, kehitetään ja käytetään. Osaamisen johtamisella yritys varmistaa ja vahvistaa kilpailu- ja toimintakykyään osaamis pohjan avulla.

Henkilöstön osaamiseen liitettäviä riskejä ovat muun muassa epäonnistunut rekrytointi ja riittämätön perehdytys tai jatkokoulutus. Riskienhallinta on prosessi, jonka avulla on mahdollista reagoida organisaatiota uhkaaviin vaaroihin. Rekrytointiprosessin epäonnistumiseen organisaatiossa on useimmiten syynä vääränlaisen osaamisen hankkiminen. Usein tähän on syynä epätieto siitä, millaista osaamista tarvitaan tai halutunlaista osaamista ei osata rekrytoinnin yhteydessä arvioida tai tunnistaa. Rekrytoinnin epäonnistumisesta aiheutuu niin taloudellisia kuin aineetomiakin vahinkoja.

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön lopullinen tuotos, eli osaamisen arviointityökalu on suunniteltu tietoperustaa hyödyntäen. Arviointityökalun avulla yrityksen on mahdollista tehostaa rekrytointiaan. Työkalu on kaksiosainen, niin että ensimmäistä osaa käytetään uuden työntekijän haastatteluvaiheessa ja toista osaa perehdytysvaiheen lopulla. Osaamisen arvioinnin työkalu perustuu teoreettiseen tietoon majoitusliikkeen vastaanottovirkailijan työtehtävistä ja tehtävän vaatimasta osaamisesta. Osaamisen johtamisen operaatiossa riskienhallinta ja mittaaminen näyttelevät merkittävää roolia. Ne myös tukevat osittain toisiaan, sillä mittaustulosten avulla saatu hyöty auttaa paikallistamaan osaamisen riskejä. Osaamisen mittaamisella organisaatio saa osaamisen johtamisen kannalta tärkeää tietoa osaamisen nykytilasta ja mahdollisesti tulevaisuudessa tarvittavasta osaamisesta.

Avainsanat: rekrytointi, osaaminen, osaamisen arviointi, osaamisen johtaminen

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Hotel and Restaurant Management

NYBERG, PÄIVI: Evaluation of the competence as tool of the risk management
The receptionist's recruitment

Bachelor's Thesis in Hotel Management

43 pages, 7 appendices

Autumn 2010

ABSTRACT

Competence is classified as a part of intangible capital. Competence can be individual skills or, on the other hand, it can also be viewed as the organization's property. The individual's competence and know-how can be seen as a desire to survive very well in a particular task, in the context of the knowledge, skills or personal characteristics. As a result of the valuation of the competence, a person receives respect and survives in his environment. An individual's competence is also the skills that are required in their work and the knowledge and skills and their application in practice. For example, an organization's competence can be construed as knowledge or human capital. An organization can use competence to reform and achieve its goals. In competence management these organization and individual competences are the key factors in organization. Using competence management, one can determine what is needed, how it is acquired and how it is managed, developed and used.

Staff competence associated risks include, among others, unsuccessful recruitment and insufficient orientation or further training. Risk management is a process that helps combat threats to an organization and minimizes the dangers of loss as well as developing some solutions for the competence-related risks. The main cause of the failure in the recruitment process in an organization is mostly implicated in the acquisition of competence. Often this is caused by the lack of knowledge of which competence is needed or a lack of knowledge of how to recognize the desired competence in the recruitment process. This failure in recruitment causes not only financial damages but also intangible damages. In this discourse is prepared a competence measuring tool which can be used to enhance an organization's recruitment. The tool is in two parts, so that the first part of it is used when the new employee comes to an interview and the second part will be used in the end of the orientation. The tool is based on the theoretical information about the assignments of a receptionist in an accommodation establishment and about the competence required in the task. In competence management, the risk management and measurement play the starring role. They also partly support each other because the advantage that has been obtained with the help of measurement results helps to locate the risks of the competence. Competence measurement gives the organization information about the present state of competence and the competence possibly needed in the future, which is important from the point of view of the competence management.

Key words: recruitment, competence, competence measurement, competence management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön taustaa ja rajaus	2
1.2	Toiminnallinen opinnäytetyö	3
2	OPINNÄYTETYÖN YDINKÄSITTEITÄ	4
2.1	Osaaminen	4
2.2	Tieto	7
2.3	Osaamisen johtaminen	8
2.4	Rekrytointi	10
2.5	Perehdyttäminen	11
2.6	Osaamisen riskitekijät	12
3	OSAAMISEN ARVIOINTI JA MITTAAMINEN	14
3.1	Osaamisen kartoittaminen	14
3.2	Arviointi	15
3.3	Mittarit	16
3.3.1	Osaamisen mittaaminen	19
3.3.2	Mittareiden suunnittelu	20
3.3.3	Arviointiasteikko	21
3.3.4	Mittareiden käyttäminen	22
4	PRODUKTIN SUUNNITTELU	24
4.1	Vastaanottovirkailijan tehtäväkenttä	25
4.2	Vastaanottovirkailijan työn vaatimukset	27
4.3	Prosessin kuvaus	28
4.4	Työkalun hyödyntäminen	34
5	YHTEENVETO	37
5.1	Opinnäytetyön arviointi	38
5.2	Jatkotutkimusaiheita	39
	LÄHTEET	40
	LIITTEET	3

1 JOHDANTO

Nykypäivän ja lähitulevaisuuden tarpeista työelämässä juuri johtajuus on ajankohdainen ja haasteellinen aihe. Eräs johtamisen muodoista on osaamisen johtaminen joka pitää sisällään niin olemassa olevan osaamisen kehittämistä kuin uuden osaamisen hankkimistakin. Osaaminen liittyy vahvasti ihmiseen, mikä luo yritysmaailmaan epävarmuutta ja riskejä jotka ansaitsevat lähempää tarkastelua. Uuden osaamisen hankkiminen, rekrytointi, on yritykselle aina ajoittain ajankohtaista. Rekrytointi kuitenkin pitää sisällään erilaisia riskejä jotka voivat muodostua yritykselle kalliiksi ja vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn.

Riskienhallintamenetelmillä yrityksen on mahdollista jollakin tasolla hallita erilaisia yritystoimintaan liittyviä riskejä, myös osaamiseen liittyviä riskejä. Tavallisin tapa selvittää osaamista rekrytoinnin yhteydessä lienee vapaamuotoinen haastattelu. Haastattelun rinnalle rekrytointiin voidaan liittää erilaisia osaamista mittaavia työkaluja, usein soveltuvuusarviointi, joka varmistaa osaamisen laatua perinteistä rekrytointimallia paremmin. Monet tutkimukset puoltavat henkilöarviointimenetelmiä niiden lisäämän luotettavuuden vuoksi. On myös todettu, että ne tuovat selkeästi pitkällä aikavälillä parempia tuloksia kuin pelkkä työhönottohaastattelu. Oikeanlaisen osaamisen saaminen yritykseen voidaan nähdä keskeisenä kilpailutekijänä, joten rekrytointi tulisi suunnitella ja toteuttaa huolella, jotta oikeanlainen osaaminen olisi tunnistettavissa työnhakijoiden joukosta. Huolella suunniteltu ja toteutettu osaamisen arviointi toimii rekrytoijan päätöksenteon tukena uuden osaamisen hankinnassa.

Perehdytysjaksolla yritys tutustuttaa uuden työntekijän organisaation tapoihin, sääntöihin ja kulttuuriin sekä uusiin työtovereihin. Perehdytys muodostaa usein merkittäviä kustannuksia ja uuden työntekijän tulisi olla oppimiskykyinen ja siten selviydyttävä perehdytysjaksosta ripeästi. Työntekijä halutaan saada nopeasti yritykselle tuottavaksi. Työntekijän perehdytysjaksolla menestymistä on riskienhallinnan ja yrityksen kilpailukykyyn säilymisen näkökulmasta myös kannattavaa mitata.

1.1 Opinnäytetyön taustaa ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena valmistaa osaamisen mittaamisen työkalu. Mittaustyökalua käytetään organisaatiossa osaamisen riskienhallinnan välineenä. Alun alkaen opinnäytetyön oli tarkoitus käsitellä osaamisen mittaamista matkailualalla yleisesti, mutta aiheen laajuuden vuoksi päädyin rajaamaan aihetta nimenomaan majoitusliikkeen vastaanottovirkailijan osaamisen arviointiin riskienhallinnan näkökulmasta. Rajauksen ansioista syntyi ajatus rekrytointiin ja perehdytykseen käytettävän osaamisen arvioinnin työkalun tarpeesta.

Kiinnostukseni osaamisen kehittämistä ja johtamista kohtaan alkoi käytännön työelämässä. Työelämään on tuotu erilaisia työtyytyväisyyskyselyitä sekä osaamiskartoituksia joihin henkilökunta yleensä mielellään vastaa. Vaikutusmahdollisuudet rajautuvat kuitenkin oman mielipiteen ilmaisuun paperilla, sillä se, mitä kyselyn jälkeen tulisi tapahtua, voi jäädä toteutumatta. Toisin sanoen mittaustuloksia ei monessakaan organisaatiossa osata vielä käyttää hyväksi. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää osaamisen mittaamisen työkalu jolla on selkeä funktio ja joka on yksinkertainen käyttää. Tarkoituksena on määrittellä selkeät raamit joiden sisällä työkalua käytetään ja selkeät ohjeet siihen, miten tuloksia organisaatiossa käytetään hyväksi. Päämääränä on, että työkalun avulla voidaan rekrytoidessa tunnistaa haluttua osaamista työnhakijoiden joukosta ja perehdytysvaiheessa työkalun avulla voidaan varmistaa osaamisen laatua ja perehdytyksen onnistumista.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa olen avannut tämän työn pääkäsitteitä joita ovat osaamista, tietoa, osaamisen johtamista, rekrytointia, perehdytystä sekä osaamisen riskitekijöitä. Tämän työn toiminnallisena osuutena valmistuu konkreettinen työkalu, jonka avulla organisaation on mahdollista hallita vastaanottovirkailijan rekrytointin ja perehdytyksen riskejä. Tästä syystä olen avannut käsitteistä myös osaamisen arviointia ja mittareiden suunnittelua, arviointiasteikkoja sekä vastaanottovirkailijan osaamista. Koska majoitusliikkeen vastaanottotyön kokemukseni on vähäistä eikä opinnäytetyöllä ole toimeksiantajaa, perustuu mittaustyökalu työn teoriaosuuteen.

1.2 Toiminnallinen opinnäytetyö

Opinnäytetyö voi olla tutkimuksellinen tai toiminnallinen ja menetelmän valinta määrittelee aineiston keräämisen ja käsittelemisen metodin. Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen, sillä toiminnallisessa opinnäytetyössä on tarkoitus siirtää tai yhdistää teoreettista tietoa käytäntöön. Tämän opinnäytetyön toiminnallinen osuus, eli lopullinen tuotos on kaksiosainen arviointilomake vastaanottovirkailijan rekrytoinnin ja perehdytyksen avuksi. Kuten toiminnalliseen opinnäytetyöhön kuuluu, vastaa myös tämän työn produkti eli toiminnallinen osuus ja siihen johtaneet valinnat työn tietoperustaa. Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on tuoda yrityselämään jotakin konkreettista, esimerkiksi jonkin käytännön toimintojen opastamista, ohjeistamista tai jonkin toiminnon järjeistämistä esimerkiksi perehdytyskansion avulla. Koska opinnäytetyöni on toiminnallinen, sisältää se myös raportoitavan osuuden, jossa käsittelem keinoja, joilla lopulliseen tuotokseeni olen päätenyt. Toiminnallisen osuuden eli liitteenä olevan työkalun käyttämistä ja tulkitsemista olen avannut opinnäytetyöni luvussa 4. (Vilka & Airaksinen 2003, 9 – 10, 42; Toiminnallisen opinnäytetyön toteuttamisen prosessi 2010.)

2 OPINNÄYTETYÖN YDINKÄSITTEITÄ

Opinnäytetyössä valmistajan osaamisen mittaamisen työkalun. Osaamiseen liittyviä käsitteitä on runsaasti, joten avaan tutkimukseni ydinkäsitteitä tässä luvussa.

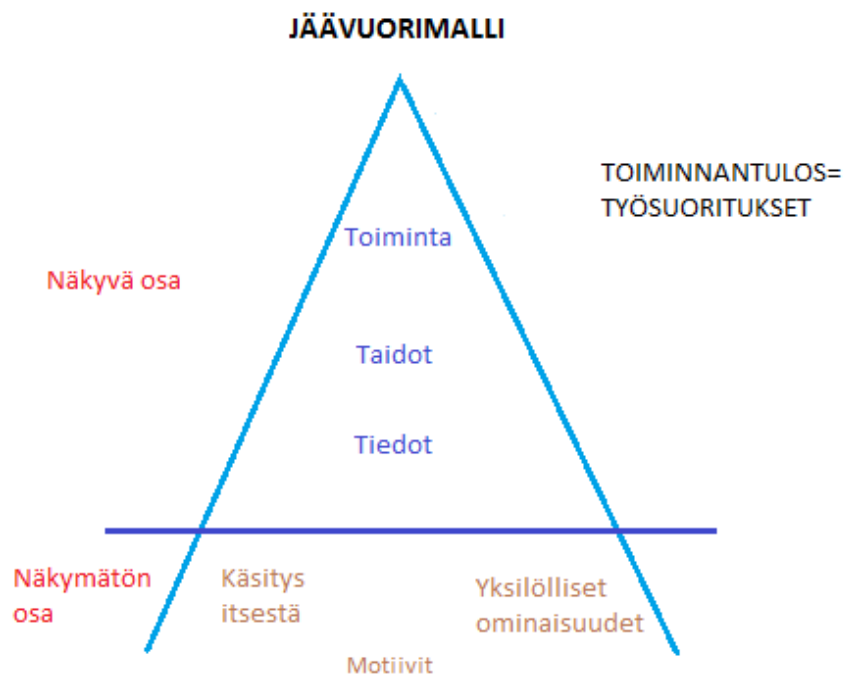
2.1 Osaaminen

Osaamisen määritelmän epämääräisyyden vuoksi saatetaan helposti ajautua tilanteisiin, joissa on vaikeaa tietää, mitä asiaa osaamisesta puhuttaessa tarkoitetaan. Sydänmaanlakka (2000, 126) esimerkiksi jakaa osaamisen yksilö- ja organisaatiotason osaamiseen sekä tiimien ja yksilöiden osaamiseen.

Yksilön osaamisesta puhuttaessa tarkoitetaan usein työn vaatimien taitojen ja tietojen hallintaa sekä niiden soveltamiskykyä käytännön työssä (Nordhaug & Gronhaug 1994, 91; Hyrkäs & Ståhle 2005, 2). Määrittelyä ei kuitenkaan voida pitää yleispätevänä, sillä yksilötason osaamisen määritelmää vaikeuttaa muun muassa se, että termiä voidaan käyttää henkilön toiminnan kautta näkyvän osaamisen määrittelyssä. Jos osaaminen määritellään ainoastaan henkilön kykynä suoriutua jostakin tehtävästä toivotunlaisesti, voi henkilön käyttämättä jäävä osaaminen jäädä piiloon. (Robotham & Jubb 1996, 27.) Piiloon jäävä osaaminen jää usein tunnistamatta, vaikka tunnistaminen olisikin tärkeää niin organisaation kuin yksittäisen henkilön kannalta.

Kirjallisuudessa osaamista määritellään esimerkiksi organisaatiotason, nykyisen tilanteen ja tulevaisuuden sekä osaamisen sisällön näkökulmista (Sydänmaanlakka 2000, 126). Organisaatiotasolla osaamista voidaan jakaa esimerkiksi osastojen tai yksilöiden osaamisiin ja osaamistarpeita voidaan tarkastella tulevaisuuden tai nykytilanteen valossa. Osaamisen sisältö taas Sydänmaanlakan mukaan liittyy eri osaamisalueisiin kuten funktionaaliseen osaamiseen, ydin- ja prosessi- sekä yleisoaamiseen. Osaamisen määrittelyssä on eroja eri tasoilla. Esimerkiksi yksilötason osaaminen on konkreettista ja yksilön osaamiseen luetaan hänen tietonsa, taitonsa, kokemuksensa ja kontaktiverkkonsa. Yksilön osaaminen voidaan nähdä tämän kykynä ja haluna suoriutua hyvin jossakin tietyssä tehtävässä. (Sydänmaanlakka 2000, 126, 138.)

Yksilön osaaminen on jaettavissa esimerkiksi ”koviin” osaamisiin, jotka liittyvät työn vaatimiin taitoihin, ja ”pehmeisiin” osaamisiin, kuten persoonan piirteisiin, esimerkiksi tarkkuuteen ja luovuuteen (Robotham & Jubb 1996, 27 – 28). Osaaminen voidaan yksilötasolla erotella myös kynnysosaamiseen ja korkean suorituskyvyn osaamiseen. Kynnysosaaminen ei mahdollista hyvää suorituskkyä, vaikka mahdollistaakin työstä suoriutumisen; sen sijaan korkean suorituskyvyn osaamista on henkilöillä, jotka suoriutuvat tehtävistään erinomaisesti. (Cockerill, Hunt & Schroder 1995, 1 – 2.) Yksilön osaamisesta puhuttaessa käytetään monenlaisia käsitteitä, kuten kyvykkyys (capability), pätevyys (competence) ja taidot (skills). Kyvykkyys on työelämässä laajemmin tarvittavia taitoja ja pätevyys taas liittyy johonkin tiettyyn tehtävään yhdistettäviin valmiuksiin. Taidot ovat usein jotakin erityisosaamista, jota on mahdollista soveltaa johonkin työtehtäviin ja jonka voi opettaa myös toiselle. Osaaminen on ihmiselle elintärkeää, sillä sen varassa ihminen selviytyy omassa elinympäristössään ja työtehtävissään. Osaamisen myötä ihminen saa myös arvostusta ja paikkansa erilaisissa sosiaalisissa yhteisöissä. (Viitala 2005, 112 – 113.)



KUVIO 1 (Spencer & Spencer 1993, 9 – 11).

Spencer ja Spencer (kuvio 1) määrittelevät osaamista hieman laajemman, ns. jäävuorimallin avulla, joka perustuu viiteen eri käsitteeseen: motiiveihin, yksilöllisiin ominaisuuksiin, käsitykseen itsestä, tietoihin ja taitoihin. Nämä ovat tekijöitä, jotka todentuvat ihmisen toiminnassa. Tietoja ja taitoja, eli niin sanottua näkyvää osaa, voidaan ilmaista sanoin ja numeroin. Muut ovat jäävuoren pinnan alla olevaa osaa eli näkymätöntä osaa, joita voi olla hankalaa mitata, mutta jotka kuitenkin vaikuttavat toimintaan, jossa osaaminen konkretisoituu. Tästä syystä on perusteltua sanoa osaamisen olevan tilannesidonnaista. Henkilöstön kehittämisessä ja kouluttamista suunniteltaessa tämä on otettava huomioon ja pohdittava sitä, halutaanko parantaa henkilöstön taitoja vai mennä syvemmälle heidän itsensä kehittämiseen. Samalla pohdittavaksi nousee kysymys siitä, ovatko oppimistulokset parempia koulutuksella ja kursseilla vai työssä tapahtuvalla kehittämisellä ja oppimisella. (Hätönen 2004, 14 – 19.)

Osaamista voidaan yksilön osaamisen ohella tarkastella myös organisaation omaisuutena. Osaamista voidaan esimerkiksi jäsentää pääoman käsitteen avulla niin, että yrityksen tietopääoman voi jakaa aineettomaan, inhimilliseen ja strategiseen reserviin. Tietopääomalla tässä tarkoitetaan yrityksen käytössä olevaa informaatiota sekä organisaation osaamisella luotua omaisuutta, kuten patenteja sekä yrityksen piirissä toimivien henkilöiden osaamista. Inhimilliseen pääomaan luetaan osaamisen lisäksi henkilökunnan työmotivaatio, sitoutuminen ja työkyky. Osaaminen yksinkertaisuudessaan voidaan määritellä tarkoittamaan työn vaatimien taitojen ja tietojen hallintaa ja niiden soveltamista käytäntöön. Organisaation taas on mahdollista uudistua, rakentaa tulevaisuuttaan ja saavuttaa tavoitteitaan osaamisen avulla. (Stähle & Grönroos 1999, 40 – 41; Moilanen 2001, 48; Osaamisen johtaminen 2001, 7 – 13.)

Osaaminen luokitellaan kuuluvaksi aineettomaan pääomaan. Muita aineettomaan pääomaan kuuluvia asioita ovat immateriaalioikeudet sekä organisaation maine. Aineetonta pääomaa on vaikea jäsentää, sillä se liittyy läheisesti vaikeasti mitattaviin asioihin kuten tietoon, kokemukseen ja ymmärrykseen. Aineeton pääoma on siis jaettava ymmärrettäviin ja konkreettisiin tekijöihin, jotta sitä voitaisiin onnistuneesti arvioida ja johtaa. (Viitala 2005, 98; Lönnqvist & Mettänen 2003, 25.)

2.2 Tieto

Tässä työssä lienee paikallaan määritellä myös, mitä käsitteellä tieto (knowledge) tarkoitetaan, sillä tieto voidaan katsoa osaksi henkilön osaamista (Andriessen 2004, 311). Tietoa, kuten osaamistakin on hieman haastava määritellä, ja sitä voidaan käyttää puhuttaessa esimerkiksi taidoista, informaatiosta, kokemuksesta, viisaudesta tai arvoista. Sydänmaanlakan (2000, 178 – 179) mukaan tieto on perusta ihmisen osaamiselle. Tieto ei kuitenkaan yksinään tuota hyvää työsuoritusta vaan vaatii näkyäkseen henkilöltä taitoa ja motivaatiota soveltaa sitä tehtävässään.

Tieto jaetaan usein käsitteelliseen tietoon (explicit knowledge) ja hiljaiseen (tacit) tietoon. Eksplisiittinen eli käsitteellinen tieto on muodollista, systemaattista ja tarkkaan määriteltyä, ja usein se esitetään esimerkiksi tietokoneohjelmien tai kaa-vojen muodossa. Hiljainen tieto taas koostuu henkilöstön omista uskomuksista, arvoista, taidoista, rutiineista ja havainnoista. Hiljainen tieto usein määrittää, miten organisaatiossa tehdään päätöksiä ja valintoja. Hiljaista tietoa on hankala dokumentoida, siirtää tai havaita eikä osaamisen haltija välttämättä itsekään tunnista sitä. Hiljainen tieto karttuu pääsääntöisesti kokemuksen ja henkilöiden välisen vuorovaikutuksen avulla. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 46; Karhu 2002, 430 – 433.)

Tiedon ja osaamisen välinen ero on paitsi rajauksista ja määrittelyistä riippuvainen, myös melko häilyvä. Tietoa voidaan kuvata myös osana ammatillista osaamista. Quinn, Andersson & Finkelstein (1996, 72) luokittelevat tiedon neljään osaan, jotka ovat: mitä -tieto (know -what) eli kognitiivinen tieto, mikä on peruskoulutuksesta ja opintosuorituksista saatavaa tietoa. Mitä -tieto, antaa perustaa työnteolle, mutta ei ole riittävää työssä suoriutumisen näkökulmasta. Miten -tieto (know-how) puolestaan on taitoa siirtää kirjallisuudesta opittua tietoa käytännön työelämän suoritukseksi. Miksi -tieto (know -why) on kokonaisvaltaista, kahden edellisen elementin yhdistymistä ajan kuluessa. Miksi -tiedon avulla voidaan tavanomaisten tehtävien lisäksi ratkaista monimutkaisia ongelmia. Lisäksi määrittelyyn kuuluu miksi -tiedosta välittäminen, mikä tarkoittaa ihmisen kykyä ja motivaatiota omaehtoiseen toimintaan.

2.3 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisella yritys varmistaa ja vahvistaa kilpailu- ja toimintakykyään osaamispohjan avulla. Osaamisen johtaminen nähdään usein vain osaamiskartoitusten tekemisenä, koulutustoimintana ja osaamisen arviointina, sillä käsitteenä osaamisen johtaminen ei ole vielä kovinkaan vakiintunut. Käsitteellä pitäisi kuitenkin viitata laajemmin koko johtamisen järjestelmään, jonka varassa osaamisen johtaminen tapahtuu. Kokonaisuudessa puhutaan siis kaikesta sellaisesta toiminnasta, joka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista hankitaan, kehitetään, uudistetaan ja vaalitaan. Osaamisen johtamisessa on keskeistä katsoa tulevaisuuteen ja selkeyttää visiota siitä, mihin suuntaan organisaatio pyrkii. Vasta kun tulevaisuuden suunnan valinta on selvä, voidaan tietää millaista osaamista tarvitaan, ja näin mahdollistuu myös osaamisen kokonaisvaltainen johtaminen. (Viitala 2005, 14 – 15.)

Keskeisenä tekijänä osaamisen johtamisessa on organisaation ja yksilön osaaminen. Osaamisen johtamisella pyritään systemaattisesti arvioimaan ja kehittämään henkilöstön ja organisaation osaamista. Sisimmältään osaamisen johtamisessa pyritään selvittämään mitä osaamista tarvitaan, miten se hankitaan ja miten sitä hallitaan, kehitetään ja käytetään. Osaamisen johtaminen luo parhaimmillaan oppimista ja osaamista tukevan organisaatiokulttuurin ja ilmapiirin, jossa johdetaan nimenomaan sosiaalista ja inhimillistä pääomaa. Jotta organisaation asettamat tavoitteet saavutettaisiin, tulisi osaamisen johtamisen keskittyä olemassa olevan osaamisen hyödyntämiseen sekä uuden osaamisen kehittämiseen ja löytämiseen. (Osaamisen johtaminen 2001, 8 – 15; Mäkisalo 2003, 201; Ojala 2000, 28 – 29.)

Osaamisen arviointi lähtee pääsääntöisesti liikkeelle tunnistetusta osaamistarpeesta. Kuten jo aiemmin mainitsin, osaamisen johtamisen kannalta on tärkeää tehdä valinta tulevaisuuden suunnasta, jonne organisaatio pyrkii. Osaamistarpeiden määrittely tietämättä tulevaisuuden suuntaa on mahdotonta. Osaamisen kehittymisen kannalta on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää tietää organisaation osaamisen nykytila eli lähtökohta. Osaamisen johtamisessa voidaan lähteä liikkeelle organisaation tavoitteista ja strategiasta. Näiden perusteella on mahdollista käytännössä määritellä osaamisen kehitystarpeita 2 – 3 vuoden aikavälille selvittämällä, mil-

laista osaamista yrityksessä tulisi olla, ja joskus myös, mistä osaamisesta tulisi luopua. Organisaation jokaiselle osastolle on myös mahdollista määritellä kriittinen osaaminen. Joskus on paikallaan laatia kehityssuunnitelma jossa kuvaillaan, miten yrityksen tai osaston osaamista kehitetään seuraavan vuoden aikana sekä käydä kehityssuunnitelmat järjestelmällisesti kehityskeskusteluiden yhteydessä läpi. (Sydänmaanlakka 2000, 124.)

Jatkuva osaamisen seuraaminen esimerkiksi 1 – 2 kertaa vuodessa mahdollistaa yrityksessä muutoksia ennakoivan osaamisen johtamisen. Henkilöstötilinpäätöksestä ja osaamisen mittaamisesta saadaan tietoa osaamisen nykyisestä tilanteesta, ja tämän tiedon perusteella voidaan organisaatiossa tehdä toimenpiteitä osaamisen kehittämiseksi, ylläpitämiseksi, siirtämiseksi tai lisäämiseksi. Osaamisen johtamiseen liittyy tiiviisti joitakin käsitteitä joita on mielestäni aiheellista käydä läpi. Näitä ovat strategia, henkilöstöstrategia, henkilöstötilinpäätös sekä kehityskeskustelu.

Strategia on joukko valittuja keinoja, joita toteuttamalla organisaatio etenee harkitusti kohti määränpäättään eli visiota (Hannula & Lönnqvist 2002, 55). Osaamisen johtamisen yhteydessä otan esiin strategian, sillä sitä voidaan pitää organisaation päätoimintana. Väitettä perustelen sillä, että kaikkien resurssien hyödyntäminen ja lisääminen on riippuvainen yrityksen henkilöstön osaamisesta. (Nordhaug & Gronhaug 1994, 101.)

Henkilöstöstrategia puolestaan määrittelee sen, millaisilla henkilöstöresursseilla organisaatio saavuttaa asetetut tavoitteet. Strategia on organisaatiokohtainen, toiminnallinen ja käytännönläheinen. Henkilöstöstrategiassa kuvataan ne valinnat ja painotukset, joiden mukaan henkilöstön johtamiseen ja kehittämiseen liittyviä asioita organisaatiossa toteutetaan. Henkilöstöstrategiassa määritellään esimerkiksi henkilöstöresurssien määrään, laatuun, työnjakoihin, sijaintiin, ulkoistamiseen, osaamiseen ja motivaatioon liittyviä asioita. Henkilöstöstrategian laatiminen vaatii sekä nykytilan analysointia että näkemystä tulevaisuuden tavoitteista. Henkilöstöstrategian pohjana on yleisempi liiketoimintastrategia. (Kehä, Martinmäki, Ojala, Sauri 1995, 8 – 13; Sydänmaanlakka 2000, 254; Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 40.)

Henkilöstötilinpäätös on asiakirja, joka julkaistaan usein vuosittaisen tilinpäätöksen yhteydessä. Asiakirja on vapaaehtoinen ja pohjautuu osittain yrityksen kirjanpitoon. Asiakirjaa voidaan käyttää organisaation sisällä johtamisen työvälineenä. Henkilöstötilinpäätös voidaan tehdä myös ulkopuolisille sidosryhmille tarkoituksiksi raportiksi. Henkilöstötilinpäätökseen on mahdollista sisällyttää esimerkiksi organisaation toiminta-ajatus ja visio, henkilöstökertomus ja tunnusluvut sekä liikeidea. (Ahonen 2000, 32, 46, 51.)

Kehityskeskustelu on työväline henkilöstön kehittämiseen. Keskustelun pohjalta henkilökunnalle luodaan kehityssuunnitelma, jossa huomioidaan myös tulevaisuuden osaamistarpeet (Sydänmaanlakka 2000, 159). Kehityskeskustelussa käydään vuoropuhelua niin työntekijän kuin työntantajankin näkökulmasta. Kehityskeskustelussa sovittujen asioiden toteutumista valvotaan, ja keskusteluita tulisi järjestää 1 – 2 kertaa vuodessa.

Kehityskeskusteluiden tavoitteina voidaan pitää esimerkiksi suoriutumisen ja työn tuloksien arviointia, roolin ja tehtävänkuvan selkiinnyttämistä, työn päämäärien ja tavoitteiden selkiyttämistä, kehittämistarpeiden tunnistamista ja toimenpiteistä sopimista sekä hyvän työilmapiirin ja yhteistyön edistämistä. Kehityskeskusteluissa esimies saa arvokasta tietoa työyhteisöstä ja oppii tuntemaan alaisensa. Työntekijälle kehityskeskustelu on mainio tilaisuus ilmaista ajatuksiaan, tavoitteitaan tai toiveitaan. (Viitala, 2005, 361.)

2.4 Rekrytointi

Rekrytointiprosessi lähtee liikkeelle tunnistetusta resurssi- tai osaamistarpeesta. Prosessi etenee niin, että tämän tunnistetun tarpeen jälkeen ilmoitetaan avoimesta työpaikasta esimerkiksi sanomalehdessä ja tämän jälkeen käydään saapuneet hakemukset läpi. Valitut henkilöt kutsutaan haastatteluun ja suoritetaan henkilöarviointi jonka tarkoituksena on löytää sopivimmat ehdokkaat. Uutta työntekijää rekrytoidessa pyritään aina jollakin tasolla arvioimaan, miten työntekijä sopeutuu työympäristön vaatimuksiin ja mitkä edellytyksen hänellä on suoriutua työssä

vaadittavista tehtävistä. Rekrytoinnin yhteydessä henkilöarviointi voi olla esimerkiksi soveltuvuusarviointi. Henkilöarvioinnin tekeminen ei ole rekrytointiprosessin yhteydessä välttämätöntä, mutta informatiivisuutensa takia se on vakiinnuttanut asemaansa prosessin osana. Henkilöarviointi antaa hakijoista huomattavasti enemmän ja monipuolisemmin tietoa kuin pelkät hakemukset, haastattelut tai referenssien tarkastaminen. Työnantajan näkökulmasta ensisijainen hyöty arvioinnilla on saada lisää tietoa valintapäätöksen tueksi. Henkilöarvioinnilla voidaan myös luoda ja vahvistaa positiivista työnantajakuva. Uuden henkilön palkkaaminen yritykseen on aina riskialtis ja suuri investointi. Väärä henkilövalinta tuhlaa organisaation osaamispääoman lisäksi rahaa ja aikaa. Tällaisia riskejä on mahdollista hallita huolellisesti suunnitellulla ja toteutetulla rekrytointiprosessilla. (Honkanen 2000, 161, 223 – 225.)

2.5 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen on kehityskeskusteluiden ohella eräs osaamisen kehittämisen keino. Kehityskeskustelut ja perehdyttäminen ovat erittäin tärkeitä ja tehokkaita osaamisen johtamisjärjestelmän osia (Viitala 2005, 355). Perehdyttämisessä tulisi huomioida se, että se turvaa laadukkaan lopputuloksen sekä sujuvan toiminnan, aikaansaa positiivista asennetta niin uudessa työntekijässä kuin työyhteisössäkin, mahdollistaa nopean ja tehokkaan työtehtävien oppimisen ja rutiinin ja auttaa vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä. Hyvän perehdytyksen tehtävänä on myös tutustuttaa työntekijä organisaatioon kokonaisvaltaisesti ja osoittaa työn rooli organisaatiossa, kannustaa oppimaan huomioiden työntekijän onnistumiset, lisätä työntekijän motivaatiota ja lisätä työntekijän kiinnostusta alaa, yritystä ja työtehtävää kohtaan. (Viitala 2005, 356.)

Viitalan (2005, 356) mukaan kokonaisvaltaisen yrityksen perehdytysjärjestelmän tulisi sisältää seuraavat osa-alueet:

- 1) tiedotus ennen työhön tulemistä
- 2) vastaanotto ja perehdyttäminen yritykseen
- 3) työsuhteeseen perehdyttäminen
- 4) työnopastaminen.

Työhön perehdyttäminen alkaa jo haastatteluvaiheessa, jolloin haastattelija antaa hakijalle yleistä tietoa työpaikasta. Kun työntekijä on valittu, hänelle ilmoitetaan valinnasta yleensä puhelimitse ja siinä tilanteessa kerrotaan enemmän itse työsuhteesta, kuten aloittamisajankohta. Ennen kuin työntekijän varsinainen perehdytys alkaa, voidaan työntekijälle antaa lisää tietoa yrityksestä esimerkiksi jonkin esitteen muodossa, tai työntekijälle voidaan antaa ennakoon perehdytys- tai koulutussuunnitelma. Viitala (2005, 356) muistuttaa, että mitä paremmin työntekijän on mahdollista valmistautua ennen perehdyttämisvaihetta, sitä tehokkaammaksi perehdytys muodostuu.

Perehdyttäminen itsessään alkaa työntekijän tutustuttamisesta työympäristöön ja ainakin lähimpiin työtovereihin jo ensimmäisenä työpäivänä. Ensireaktio on jo yrityskuvankin kannalta tärkeää, joten vanhoille työntekijöille on syytä kerrata, miten uusi työntekijä tulisi ottaa työpaikalle vastaan. Perehdytyksen aikana uusi työntekijä tutustutetaan organisaation liikeideaan, toimintatapaan ja tavoitteisiin, tulevaisuuden näkymiin sekä ulkoiseen toimintakenttään. Perehdytyksen aikana työntekijä tutustuu myös tiloihin, järjestelmiin sekä käytäntöihin ja tietysti myös työtehtäväänsä ja siihen liittyviin menetelmiin, koneisiin, työturvallisuuteen ja häiriöiden korjaamiseen. Tässä viimeisessä vaiheessa eli työnopastuksessa tulisi pääpaino pitää työntekijän kokonaiskuvan hahmottumisessa yhtä lailla kuin työtehtävien osien hallinnassa. Tärkeää on tuottaa uudelle työntekijälle riittävä toimintavarmuus aloittaa uudessa työssään. Hyvällä perehdyttamisellä on motivoivia sekä sitouttavia vaikutuksia. Perehdytykseen kannattaa panostaa, sillä sen voidaan ajatella turvaavan tuottavuutta ja laatua, parantavan asenteita ja henkilökunnan pysyvyyttä, sekä lisäävän työturvallisuutta. (Viitala 2005, 357 – 359.)

2.6 Osaamisen riskitekijät

Käsitettä *riski* käytetään arkikielessä kuvaamaan epätietoisuutta tai onnettomuuden mahdollisuuteen liittyvää vaaraa (Suominen 2000, 9). Riski voidaan määritellä myös olosuhteiksi, joissa tapahtuman lopputulos ei ole odotettu. Riski voidaan jakaa kahteen osatekijään, toisaalta menettämisen uhkaan ja tappion mahdollisuu-

teen ja toisaalta taas epävarmuuteen siitä, mitä tulevaisuudessa tapahtuu. (Sitkin & Pablo 1992, 10 – 11.)

Organisaation osaamisen riskeistä puhutaan henkilöstöriskien yhteydessä. Henkilöstöriskit taas usein korostuvat organisaatioiden riskianalyyseissä. Riskit ovat mahdollisesti vaikeasti hallittavia ja ennakoitavia. Henkilöstön osaamiseen liitettäviä riskejä ovat esimerkiksi riittämätön ammatillinen tai erikoisosaaminen, riittämätön perehdytys tai jatkokoulutus, epäonnistunut rekrytointi, heikko työilmapiiri tai avainhenkilön irtisanoutuminen, sairastuminen tai kuolema. (Kuusela & Ollikainen 2005, 275 – 277; Suominen 2000, 14.)

Tässä opinnäytetyössä keskityn riskienhallintaan nimenomaan rekrytoinnin ja perehdytyksen näkökulmasta. *Riskienhallinta* käsitteenä tarkoittaa prosessia, jonka avulla on mahdollista torjua organisaatiota uhkaavia vaaroja sekä minimoida niistä aiheutuvia menetyksiä. Riskienhallinta palvelee koko yritystä, kun se on systemaattista ja kokonaisvaltaista. Jotta riskienhallintaprosessi toimisi ja prosessi voitaisiin suunnitella järkevästi, tulisi tunnistaa yritykselle merkittävät riskit, arvioida vahinkojen todennäköisyys ja vakavuus, kehittää ja valita sopivat riskienhallintamenetelmät sekä arvioida ja kehittää säännönmukaisesti toteutettuja riskienhallintaratkaisuja. (Suominen, 2000, 26, 29 – 30.)

Rekrytointiprosessin epäonnistumiseen organisaatiossa voi olla monia syitä. Useimmiten syynä on vääränlaisen osaamisen hankkiminen. Tähän taas on yleensä syynä epätieto siitä, millaista osaamista tarvitaan, tai miten halutunlaista osaamista voitaisiin rekrytoinnin yhteydessä arvioida tai tunnistaa. Eräänä yleisenä riskinä rekrytoinnissa on se, että valitaan usein helposti saatavilla olevat henkilöt sopivimpien sijaan. Rekrytoinnin epäonnistumisesta aiheutuu organisaatiolle niin taloudellisia kuin aineettomiakin vahinkoja. Hukkaan menneitä kustannuksia aiheutuu työhön perehdyttämisprosessista, irtisanomisesta sekä uudesta rekrytointiprosessista. Aineettomia vaikutuksia ovat työilmapiirin muutokset osaavien henkilöiden työtaakan lisääntyessä ja tästä johtuvat mahdolliset väsymiset ja sairauspoissaolojen lisääntyminen sekä osaamistason lasku pitkäksi aikaa. Lisääntynyt työn kuormittavuus saattaa ajaa avainhenkilöitä etsimään uusia työpaikkoja. (Lankinen ym. 2004, 36.)

3 OSAAMISEN ARVIOINTI JA MITTAAMINEN

Opinnäytetyössä valmistan osaamisen mittaamiseen tarkoitetun työkalun. Työkalun on tarkoitus auttaa organisaation rekrytointiin ja perehdytykseen liittyvien riskien hallinnassa. Työkalun valmistusta varten on tarpeen ensin selvittää:

- 1) mitä vastaanottovirkailijan osaaminen on ja
- 2) miten mittaustyökalu suunnitellaan ja millä tavoin sitä voidaan hyödyntää.

Työkalua prosessoidessa tulee myös kiinnittää huomiota siihen

- 3) mikä on mittaamisen rooli osaamisen riskienhallinnassa ja rekrytoinnissa.

Opinnäytetyössäni tarkoituksena on valmistaa tietoperustaa pohjana käyttäen työn toiminnallinen osuus, eli osaamisen mittaamisen työkalu matkailuyrityksen vastaanottovirkailijan rekrytointiin ja perehdytyksen seurantaan.

3.1 Osaamisen kartoittaminen

Osaamisen mittaamisen haasteet ovat samat kuin yrityksessä muutoinkin tapahtuvassa mittaamisessa: mitattavien asioiden tulee olla relevantteja ja hyväksyttyjä, ja mittaustapojen tulisi olla ymmärrettäviä ja yleisesti hyväksyttyjä. Osaamisen mittaamisessa tulisi keskittyä niin itse toiminnan kuin sen taustalla olevan osaamisen mittaamiseen. Osaamisesta kertovat työn tulokset ja toiminta, joskin niihin vaikuttavat myös välineet ja olosuhteet. Kehitystarpeiden paikantamiseksi osaamista tulisi kuitenkin arvioida yksityiskohtaisemmin. Yrityksen on selvitettävä, millaisia osaamisresursseja sillä on jo käytettävissä, jotta se voisi täydentää ja hyödyntää osaamistaan tasapainoisesti. Olemassa olevan osaamisen tunnistaminen on tärkeää ennen uuden henkilöstön rekrytointia. Lähtökohtaisesti eritellään olemassa oleva osaaminen eli luokitellaan nykyisen osaamisen taso. Arvioinneissa käytetään usein kaavaa, jolla osaamisen etenemistä voidaan kuvailla kaavalla noviisekspertti tai jokin siltä väliltä. Harvemmin oletetaan, että jokin taito joko on tai sitä ei ole. Yrityksen määrittelemiä tulevaisuuden osaamistarpeita verrataan nykyisiin osaamisresursseihin, ja näin voidaan päätellä, millaisiin toimenpiteisiin yrityksen tulisi ryhtyä. Toimenpiteitä voivat olla esimerkiksi vanhojen työnteki-

jöiden koulutus tai uusien työntekijöiden rekrytointi. Organisaatiossa olevaa osaamista, sen kehittämistä ja suunnittelua, sekä mahdollista siirtämistä selvittää *osaamiskartoituksen* avulla. Nimenomaan osaamiskartoitus auttaa analysoimaan, hyödyntämään ja käsitteellistämään organisaation sisäistä osaamista. (Viitala 2005, 156 – 157.)

3.2 Arviointi

Osaamisen arviointi voidaan suorittaa esimerkiksi vertaisarviointina, jolloin arviointiin osallistuvat työntekijän itsensä lisäksi henkilön kollegat ja/tai esimies, tehtävää aiemmin hoitaneet henkilöt tai asiakkaat. Vertaisarvioinnin huonona puolelta voidaan ajatella olevan arvioitsijoiden ei-ammattillisuus ja työntekijöiden välisen kateuden ja kilpailun mahdollinen vaikutus tulokseen. Toisaalta taas vertaisarvioinnin puolestapuhujat toteavat, että vertaisarviointi antaa nimenomaan luotettavampaa tietoa sillä kollegat työskentelevät jatkuvasti arvioitavan henkilön kanssa. Lisäksi useamman arvioijan tekemä arviointi kasvattaa arvioinnin tuloksen luotettavuutta. Vertaisarvioinnin puolustajat kuitenkin myöntävät myös sen tosiasian, että työntekijät eivät välttämättä ole kovinkaan halukkaita arvioimaan toisiaan, sillä arvioinnin avulla saatu informaatio voidaan mieltää vääräksi tai epätarkaksi ja tällä voi olla esimerkiksi työilmapiiriä heikentäviä vaikutuksia. Esimiehen rooli arvioinnissa on tärkeää, sillä paitsi että arviointi lukeutuu esimiehen normaaliin ohjaustyöhön, luo se pohjaa yksilötason osaamisen tarkasteluun. Esimiehen arvioinnin tulee olla vapaa kateudesta ja kilpailuhengestä. Varovainen esimies saattaa kuitenkin helposti antaa mitäänsanomattomia ja tasapäistäviä arvioita jolloin arvioinnin hyöty jää helposti toteutumatta. (Kehä ym. 1995, 36; Viitala 2005, 113, 161; Robbins 2002, 222; Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 115).

Esimiehen tieto alaistensa osaamisesta saattaa joskus olla puutteellista, joten osaamisia arvioidessa voidaan suorittaa myös itsearviointi jolloin työntekijä arvioi osaamistaan itse. Oman osaamisen arviointi auttaa työntekijää täsmällisempään tietoisuuteen oman osaamisensa nykyisestä tilasta ja kehittämistarpeista. Itsearviointilla voidaan saada selville myös sellaista piilossa olevaa osaamista, josta vertaisarviointilla ei saataisi tietoa. Itsearviointin vaaroja ovat esimerkiksi egosent-

rinen harha ja sosiaalinen suotavuus. Egosentrisellä harhalla tarkoitetaan ihmisen taipumusta erottautua muista myönteisesti aliarvioimalla muita ja yliarvioimalla itseään. Tällainen mahdollisuus korostuu erityisesti, kun kyseessä on jokin haluttu ominaisuus, esimerkiksi älykkyys, tai kun kyseessä on ominaisuus jonka mittaaminen on hankalaa, esimerkiksi moraalisuus. Ihmisillä on usein taipumus yliarvioida itseään, mutta tietyt tekijät kuten ikä, sukupuoli, kunnianhimo ja itsearvostus voivat vaikuttaa arvioon. Esimerkiksi nuoret miehet saattavat yliarvioida kykyjään ja vastaavasti keski-ikä ylittäneet naispuoliset ihmiset aliarvioivat osaamistaan. Taipumus antaa itsestään sosiaalisesti ylimyönteinen kuva, eli sosiaalinen suotavuus ilmenee kaikissa sellaisissa arviointivälineissä, joissa henkilö kuvaa omaa suoriutumistaan. Tavallisesti omaa toimintaa saatetaan kuvata todellista paremmassa valossa muun muassa yhteistyötaidoissa tai kritiikin sietokyvyssä sekä sosiaalisissa taidoissa tai muutoshalukkuudessa. Sosiaalisen suotavuuden mittausta on alun perin käytetty mittauksen luotettavuuden arvioinnissa. Periaatteena on ollut se, että mittauksessa on sitä vähemmän virheitä, mitä vähemmän vastauksissa on sosiaalista suotavuutta. Nykyään kuitenkin ajatellaan sosiaalisen suotavuuden olevan persoonallisuuden piirre, eikä ainoastaan arviointiin liittyvä virhetekijä. Sosiaalinen suotavuus voi siis olla esimerkiksi merkki henkilön sopeutumiskyvystä ympäröivään arvomaailmaan ja sosiaalinen suotavuus saattaa ennustaa henkilön menestystä organisaatiossa. (Viitala 2005, 160 – 161; Honkanen 2000, 192 – 194.)

3.3 Mittarit

Organisaatiossa mittareilla on monenlaisia merkityksiä ja käyttötarkoituksia: ohjaaminen, koulutus ja oppiminen, päätöksenteko, kontrollointi sekä kommunikointi organisaation ulkopuolelle. Mittareilla on siis tarkoitus selvittää niin organisaation nykytilaa kuin tavoitetilaa. Mittariksi voidaan kutsua mitä tahansa menetelmää, jonka avulla voidaan mitata jonkin menestystekijän suorituskkyä. (Viitala 2005, 93 – 95.)

Mittareita valittaessa olisi kiinnitettävä huomiota seuraaviin tekijöihin:

- olennaisuus eli relevanssi: Mittarilla on oltava päätöksenteon kannalta olennainen merkitys.
- edullisuus: Hyötykustannusanalyysi, toisin sanoen mittarin arvon tulee olla edullisesti tuotettavissa.
- oikeellisuus eli validiteetti: Mittarin tuottaman informaation täytyy olla riittävän harhatonta.
- tarkkuus eli reabiliteetti: Mittarin arvon tulee olla riittävän tarkka.
- uskottavuus: Mittarin arvon on oltava luotettava.

(Laitinen 1998, 120 – 132.)

Mittarit tulisi pitää suhteellisen yksinkertaisina ja mittaamisen tulisi olla helppoa. Mittaristoja tulisi olla enemmän liian vähän kuin liikaa, sillä liian yksityiskohtaiset ja monimutkaiset mittaristot voivat olla hankalia käyttää ja lisäksi ne voivat muodostua kalliiksi. Mittaristojen tulisi istua hyvin organisaation strategiaan ja arvoihin sekä olla ymmärrystä lisääviä. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 189 – 190.)

Mittarin suunnittelun aloittamisen lähtökohtana on havaittu tarve jollekin mittaustiedolle. Suunnittelu aloitetaan esimerkiksi siksi, että jossakin asiassa on havaittu kehittämistarve. Tarpeeseen liitetään myös kysymys käyttötarkoituksesta, eli mitä halutaan mitata ja mihin mittaamisen avulla pyritään. Organisaatiossa osaamista on mahdollista mitata joko suoraan tai välillisesti. Välillistä mittaamista on jonkin sellaisen asian mittaaminen, jolla tiedetään välillisesti olevan vaikutusta osaamiseen. Välillistä osaamista ovat esimerkiksi yksilön koulutukseen liittyvät tekijät. Välillisten mittareiden tarvitsemat tiedot ovat usein saatavilla johdon laskentatoimen raportoinnin avulla, mikä lisää käytön helppoutta. Välillisiä koulutukseen liittyviä osaamisen mittareita voisivat olla esimerkiksi

- koulutusmenot/henkilö/aikakausi
- investoinnit koulutukseen/aikakausi
- koulutuspäivien määrä/työntekijä.

(Lönnqvist & Mettänen 2003, 63 – 65.)

Välilliset mittarit ovat yleensä objektiivisia ja pohjautuvat lukuihin. Niiden tuloksien perusteella voidaan myös verrata kilpailevia organisaatioita toisiinsa. Objektiivisia mittareita käytetään konkreettisten toimintojen eli suoritteiden mittaamiseen. Objektiiviset mittarit antavat tarkkaa informaatiota, mutta niillä ei kuitenkaan välttämättä saavuteta tarkkaa kuvaa juuri halutusta asiasta. Koska tarkkaa kuvaa ei välttämättä saada, voivat esimerkiksi koulutukseen uhratut resurssit valua hukkaan, eikä osaaminen kehity. Organisaation osaamista mitataankin tämän vuoksi käytännössä erilaisilla subjektiivisilla mittareilla objektiivisten sijaan. Eroa objektiivisiin mittareihin subjektiiviset mittarit perustuvat mielipiteisiin tai arvoihin. Subjektiiviset eli suorat mittarit, ovat usein haastatteluita tai kyselyitä. Jotta mittari antaisi mahdollisimman laajan ja kattavan kuvan mitattavana olevasta asiasta, suunnitellaan subjektiivinen mittari yleensä ottamaan huomioon kaikki kohteeseen liittyvät keskeiset asiat. Subjektiivisen mittarin tuloksista voidaan laskea esimerkiksi tunnuslukuja. Lönnqvist ym. (2005, 193) kuitenkin muistuttaa, että vaikka subjektiivisilla mittareilla mitattavasta asiasta saadaan usein kattavampi kuva, niin kuva on helposti myös epätarkempi. Subjektiivisen mittaustavan varmuutta saattavat heikentää esimerkiksi arvioivien henkilöiden väliset suhteet ja se, että arviointeihin liittyvät eri tasot on mahdollista ymmärtää erilailla, jolloin arvioinnit saatetaan säännönmukaisesti arvioida huonommaksi tai paremmaksi kuin yleensä. Jollakin yksittäisellä asialla saattaa myös olla vaikutusta useisiin arvioitaviin kohtiin, vaikkei niillä olisikaan yhteyttä. Arviointiin saattaa vaikuttaa se, että jotkut ihmiset saattavat jopa tietämättään arvostaa itsensä kaltaisia henkilöitä, tai arvioijalla voi olla todellisuudesta poikkeavia vaikutteita tulokseen vaikuttavista asioista. Joskus arviointiin saattaa vaikuttaa mahdollinen kilpailutilanne, esimerkiksi silloin, kun arvioija on tietoinen yrityksen vähenevistä työpaikoista ja voi joutua kilpailemaan samoista työpaikoista arvioitavan kanssa. On myös mahdollista, että jotkin täysin irrelevantit tilannetekijät vaikuttavat arviointiin. Tällaisia vaikutteita saattavat olla esimerkiksi arvioitavan niin sanottu huono päivä, tai mahdolliset aiemmat, ikävät kokemukset testauksesta. Nämä voivat vaikuttaa työmenestystä ennustavaan tulokseen huonontavasti. Haasteena onkin erottaa näiden tekijöiden vaikutus arvioitavan tavasta toimia työssään. (Lönnqvist ym. 2005, 192 – 193; Robbins 2002, 225 – 226; Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 115; Honkanen 2005, 194 – 195.)

3.3.1 Osaamisen mittaaminen

Osaamista mitattaessa lähdetään liikkeelle työtehtäviin liittyvistä osaamisista. Niiden tasoa voidaan mitata esimerkiksi erilaisia asteikkoja käyttäen. Koska koko organisaation osaamisen lähtökohtana ovat yksilöiden osaamiset, lähdetään mittaamisessa liikkeelle nimenomaan siitä. Subjektiiivisella osaamisen mittaamisella, eli osaamisen arvioinneilla voi olla monia hyödyntämistarkoituksia, kuten laatia esimerkiksi osaamisen kehittämisen suunnittelutyökalu tai osaamisten paikannuksen ja resurssien kohdentamisen väline. Osaamisen arviointeja voidaan käyttää myös apuvälineenä rekrytoinnissa. Osaamisen arvioinnit liittyvät henkilön tietojen ja taitojen arviointiin. Osaamisen arvioinnilla voidaan luoda kuvaa siitä, kuinka hyvin asiat olisi mahdollista tehdä ja kuinka ne on tehty, eli osaamisen arviointi on erityisen hyödyllinen apuväline kehityskohteita etsittäessä. Osaamisen arviointi saattaa helpottaa myös kehitysehdotusten sekä palautteen antoa. Työsuoritusten arvioiminen perinteisillä keinoilla jää yleensä pelkäksi informaatioksi siitä, mitä on tehty tai saavutettu. Perinteinen työsuoritusten arviointi saattaa johtaa helpommin siihen, että rakentava palaute mielletään tyytymättömyyden osoitukseksi, sillä arviointi tarkastelee lähemmin nimenomaan työllä saatavia suoritteita. (Viitala 2005, 153.)

Organisaation työntekijöiden osaamisia on luontevaa katsoa juuri työsuoritusten perusteella, sillä sitä kautta yritys saa hyödyn osaamisesta. Työsuoritusarvion käyttötarkoituksia ovat muun muassa urasuunnittelu, toiminnan kehittäminen ja palkitseminen. Työsuoritusten ja osaamisen arviointia voidaan kuitenkin pitää osittain rinnakkaisina asioina. Ilman työsuorituksen seuraamista voi nimittäin olla vaikeaa arvioida henkilön osaamisia, ellei kyseessä ole henkilön itsensä suorittama arvio. Työsuorituksen arvioinnin puolesta puhuu lisäksi se, että siinä voidaan ottaa huomioon myös työntekijän motivaatio ja asenne. (Viitala 2005, 153.)

3.3.2 Mittareiden suunnittelu

Lähtökohtana ja tärkeimpinä kysymyksinä osaamisen arvioinnissa ja osaamisen mittareiden suunnittelussa on, mitä arvioidaan ja minkä takia (Viitala 2005, 155). Aluksi siis päätetään, mistä informaatiota halutaan ja mitä asioita mittareiden avulla kehitetään ja edistetään. Sen jälkeen voidaan pohtia tapoja, joilla valittuja kohteita voisi mitata. Käyttötarkoituksen lisäksi osaamismittariston suunnittelussa olisi pohdittava muun muassa sitä, onko tarkoitus saada koko organisaatiolle yhteismitallisia, yhteisiä ja vertailukelpoisia arvioita ja miten saatuja tietoja hyödynnetään eli käytetäänkö niitä keskusteluiden pohjana palautteenannossa ja tavoitteiden viestimisessä, vai tallennetaanko osaamiset tietokantoihin. Pohdittavaksi tulee myös se, onko tarkoituksena selvittää koko henkilöstön osaamista ja laatia tiettyihin tehtäviin ideaaliprofiileja vai yritetäänkö tukea valittujen, keskeisten osaamisen paikantamista ja kehittämistä koko organisaatiossa. Osaamisen kokonaisvaltaisen hallinnan kannalta haasteellisinta on selvittää, kuinka arvioista saataisiin johtamiselle suurin hyöty. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 121 – 122.)

Osaamisen mittariston suunnittelussa on hyvä käyttää pohjana esimerkiksi työntekijöiden omaa ideointia ja keskusteluita. Jotta mittaristo antaisi oikeaa tietoa, arvioitavat osaamiset on valittava tarkasti ja mahdollisimman tehtäväkohtaisesti välttäen hyvin yleisen tason osaamista. Arvioitavia asioita on myös hyvä olla liian vähän kuin liian paljon, jotta ei kerättäisi turhaa tietoa. Liiallisen ja epäolennaisen tiedon kerääminen voi hankaloittaa merkittävästi arvioinnin käyttöä toiminnan kehittämisen ja ohjaamisen näkökulmasta. Aluksi osaamiset siis karsitaan työtehtävän vaatimiin ydinosaamisiin. Nämä substanssiosaamiset muodostavat henkilön ammattitaidon ytimen ja ovat luonteeltaan hyvin ala- ja ammattikohtaisia ja ovat ratkaisevia tehtävässä onnistumisen kannalta. Ydinosaamisten perusteella mietitään, mitä konkreettisia tietoja ja taitoja ne vaativat yrityksen eri yksiköiden ja työtehtävien kannalta. Arvioinneissa tuli ottaa huomioon siis substanssiosaamisen lisäksi myös muita työelämässä tarvittavia osaamisia kuten oppimiskykyä, ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutustaitoja. Tietojen ja taitojen omaaminen on usein varsinaisessa työssä hyödyksi yritykselle vasta, kun henkilön asenne on oikeanlainen, joten myös asenne kannattaa sisällyttää arviointiin yhtälailla kuin tiedot ja

taidotkin. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 110; Viitala 2005, 124,156, 160.)

Viitala (2005, 124 – 126) on ryhmitellyt osaamisia osaamispuun, osaamisluettelon ja osaamisympyrän avulla. Osaamispuun avulla rajattu määrä suuremmasta osaamisalueesta puretaan edelleen ja edelleen konkreettisempaan osaamiseen. Osaamispuu helpottaa muistamista ja osaamisalueiden kokonaisuuden hahmottamista. Osaamispuu voidaan toteuttaa esimerkiksi puun näköiseksi kuvaksi tai vaikkapa miellekartan muotoon.

Osaamisluettelo ei niinkään ota kantaa osaamisen tärkeysjärjestykseen tai niiden hierarkkisiin suhteisiin. Luetteloa käytetään usein erittelemään yksilön osaamisia, ja luettelon selventämiseksi osaamiset voidaan eritellä esimerkiksi ydinosaamisiin, tulevaisuudessa tarvittaviin osaamisiin ja tukeviin osaamisiin. Osaamisluettelo voidaan listata luetteloksi osaamisenimikkeittäin, ja nämä luettelot voidaan esittää esimerkiksi Excel-taulukkona, johon taas voisi olla liitettävissä arviointias-teikko. (Viitala 2005, 124 – 125.)

Osaamisympyrä on erinomainen työkalu kehittämissuunnitelmien ja osaamiskartoitusten laadintaan. Osaamisympyrä laaditaan ympyrän muotoon esimerkiksi niin, että nykyiselle ja tulevalle osaamiselle tehdään omat ympyrät. Osaamisia kuvataan ympyrän sisällä ”osaamissiivuina”, joista jokainen kuvaa jotakin tarvittavaa osaamista ja siivun pinta-ala kertoo osaamisen painoarvon. Kun ympyrä on siivutettu, siihen piirretään viiden kehän tikkataulu, joita värittämällä keskeltä alkaen (aloittelija) ulkoreunaa kohti (ekspertti) ryhmä tai yksilö määrittelee osaamisensa tason. Tältä pohjalta valitaan 1 – 3 kehitettävää osaamista. (Viitala 2005, 125 – 126.)

3.3.3 Arviointias-teikko

Lähtökohtana ja tärkeimpinä kysymyksinä osaamisen arvioinnissa ja osaamisen mittareiden suunnittelussa on, mitä arvioidaan ja minkä takia (Viitala 2005, 155). Kun selvillä on näiden lisäksi se, kuka tai ketkä arvioinnin suorittavat ja mistä

informaatiota halutaan, voidaan pohtia tapoja joilla valittuja kohteita voisi mitata. Tämän jälkeen on valittava mittaamisessa käytettävä arviointiasteikko. Osaamisen tasoa voidaan mitata sekä kirjallisella että numeerisella asteikolla. Numeeriset asteikot ovat helpommin tehtävissä ja nopeammin hyödynnettävissä ja ne mahdollistavat helpomman vertailtavuuden vaikka asteikolla tehtävät määrittelyt eivät annakaan yhtä syvällistä tietoa kuin kirjoitetut arvioinnit. Numeerisilla asteikoilla vastaajien väliset erot näkyvät selkeästi ja se mahdollistaa paremmin esimerkiksi osaamisen nyky- ja tavoitetilän vertailemisen. (Robbins 2002, 224, Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 108.)

Osaamisen mittaamisessa voidaan käyttää asteikkona esimerkiksi vapaavalintaisia tai pakkovalintaisia asteikoita. Vapaavalintaisessa asteikossa vastaajan on otettava kantaa väittämään tai kysymykseen valitsemalla jokin annetuista vastausvaihtoehdoista. Tällaisia vastausvaihtoehtoja on yleensä kaksi (pitää paikkansa – ei pidä paikkaansa), kolme (kyllä – ei osaa sanoa – ei), tai viisi (esimerkiksi ”Miten hyvin väittämä kuvaa sinua asteikolla 1 – 5, kun vaihtoehdot ovat 1) Väittämä ei kuvaa sinua lainkaan, 2) Väittämä kuvaa sinua jonkin verran, 3) Väittämä kuvaa sinua melko paljon, 4) Väittämä kuvaa sinua hyvin paljon, 5) Väittämä kuvaa sinua lähes täysin”). Pakkovalintainen vastausvaihtoehto eroaa vapaavalintaisesta siten, että sinä vastaaja valitsee kahdesta tai useammasta annetusta vaihtoehdosta itseään parhaiten kuvaavan. Vaihtoehtoisesti vastaajan tulee asettaa annetut väittämät järjestykseen sen mukaan, miten hyvin ne kuvaavat häntä itseään. (Honkanen 2000, 125, 128.)

3.3.4 Mittareiden käyttäminen

Työkalun kehittämisen ja tarkentamisen tulisi tapahtua ennemmin yrityksen ja erehdyksen kuin teoreettisen hionnan kautta. Suora palaute ja työkalun kokeilu auttaa tarkentamaan väitteitä ja antaa merkityksellistä tietoa esimerkiksi arviointimetodin kehittämiseksi edelleen. Mittausinformaatiota kerätään usein erilaisilla kyselyillä. Mittareita varten kehitetään usein myös atk-pohjainen järjestelmä, jonka avulla mittausinformaatio saadaan tallennettua, raportoitua ja käsiteltyä. Tällainen tietojärjestelmä mahdollistaa myös osaamistiedon raportoinnin osastoittain,

henkilöstöryhmittäin tai koko organisaation tasolla. Osaamisjärjestelmien ylläpitoa saattaa hankaloittaa jatkuvasti muuttuvat osaamisvaateet, mutta kiistaton hyöty on osaamismassojen hallinnan helpottuminen. Järjestelmän avulla voidaan varautua äkillisiin, yhtäaikaisiin resurssimenetyksiin, kuten eläkkeelle jäämisiin, tai paikallistaa organisaation sisältä hyvinkin nopeasti jokin tarvittava erityisosaaminen, kuten kielitaito. (Lönnqvist ym. 2005, 196; Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 119 – 122.)

Mittareiden käytön kulkua voidaan tiivistetysti kuvata niin, että ensin kehitettävänä olevasta menestystekijästä mitataan sen nykytila, ja selvityksen jälkeen asetetaan menestystekijälle tavoite ja suunnitellaan tarvittavat toimenpiteet sen saavuttamiseksi. Sovittujen toimenpiteiden toteutuksen jälkeen mitataan uudestaan ja verrataan saatuja tuloksia asetettuun tavoitteeseen. Mikäli eteneminen on tavoitteen mukaista, voidaan jatkaa kuten tähänkin asti, mikäli taas ei, on pohdittava syitä ja tehtävä tarvittavia, korjaavia toimenpiteitä. (Lönnqvist ym. 2005, 197.)

Osaamisarvioinnit mahdollistavat yrityksen osaamisaukkojen paikallistamisen, mikä antaa lähtökohdat osaamisen kehittämiseksi. Tyypillisesti osaamisaukot paikallistetaan niin sanotulla vähennyslaskuperiaatteella, jossa verrataan suurimpia osaamispuutteita suhteessa osaamisen tavoitetilään. Arviointia kutsutaan potentiaaliarvioinniksi. Potentiaaliarvioinnin ongelmana voidaan kuitenkin nähdä se, että se saattaa keskittyä liiallisesti yksilötason osaamiseen. Kritiikkinä voidaan myös esittää negatiivisväriltään sävy, sillä verrattuna osaamisten arviointiin, tuo potentiaaliarviointi enemmänkin esille puutteita kuin vahvuuksia. Potentiaaliarviointia voidaan saada selville myös osaamisia joita henkilö ei nykyisessä tehtävässään pääse hyödyntämään. Tällainen tilanne saattaa aiheuttaa ongelmia erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa, sillä kunnianhimoinen työntekijä saattaa harkita työpaikan vaihtamista, mikäli hän ei pääse tarpeeksi hyödyntämään osaamistaan. Potentiaaliarvioinnilla saatuja tuloksia voidaan käyttää esimerkiksi henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien laatimiseen. Henkilökohtainen kehittämissuunnitelma on toimenpide, jolla puututaan osaamisen nyky- ja tavoitetason eroihin. (Kehä ym. 1995, 35 – 36; Viitala 2005, 16; Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 119.)

4 PRODUKTIN SUUNNITTELU

Opinnäytetyö voi olla tutkimuksellinen tai toiminnallinen ja menetelmän valinta määrittelee aineiston keräämisen ja käsittelemisen metodin. Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen, sillä toiminnallisessa opinnäytetyössä on tarkoitus siirtää tai yhdistää teoreettista tietoa käytäntöön. Toiminnallinen opinnäytetyö on työelämälähtöinen, tutkimuksellisella asenteella toteutettu, käytännönläheinen sekä riittävällä tasolla osoittaa alan tietojen ja taitojen hallintaa. Tämän opinnäytetyön toiminnallinen osuus, eli lopullinen tuotos on kaksiosainen kysely vastaanottovirkailijan rekrytoinnin ja perehdytyksen avuksi. Kuten toiminnalliseen opinnäytetyöhön kuuluu, vastaa myös tämän työn produkti eli toiminnallinen osuus ja siihen johtaneet valinnat työn tietoperustaa. Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on tuoda yritys-elämään jotakin konkreettista, esimerkiksi jonkin käytännön toimintojen opastamista, ohjeistamista tai jonkin toiminnon järjeistämistä esimerkiksi perehdytyskansion tai kyselyn avulla. Koska opinnäytetyöni on toiminnallinen, sisältää se myös raportoivan osuuden, jossa käsitelen keinoja, joilla lopulliseen tuotokseeni olen päätenyt. Toiminnallisen osuuden eli liitteenä olevan työkalun käyttämisestä ja tulkitsemista olen avannut opinnäytetyöni luvussa 4. (Vilka ym. 2003, 9 – 10, 42; Toiminnallisen opinnäytetyön toteuttamisen prosessi 2010.)

Toiminnallisessa opinnäytetyössä olisi tärkeää määritellä täsmällinen kohderyhmä. Kohderyhmän tarkka määrittäminen helpottaa myös aiheen rajaamista. Oman opinnäytetyöni kohderyhmän määrittäminen ei ole yksinkertaista, sillä työlläni ei ole toimeksiantajaa. Ajattelen kuitenkin työkalun olevan hyödyllinen niiden majoitusliikkeiden rekrytoijille, joille ei vielä ole käytössä minkäänlaisia soveltuvuus arviointityökaluja. Työkalusta on hyötyä yrityksille, jotka haluavat hallita rekrytointiin ja perehdytykseen liittyviä riskejä, joten kohderyhmän ajattelen rajautuvan tähän. (Vilka ym. 2003, 40.)

Opinnäytetyöni perustuu teoreettisiin lähteisiin. Toiminnallisena osuutena opinnäytetyössäni suunnittelen vastaanottovirkailijan osaamisen mittaamiseen tarkoitettua mittaustryökalua. Mittaustryökalua on tarkoitus käyttää riskienhallinnan näkökulmasta rekrytoinnin ja perehdytyksen apuvälineenä. Vähäisen majoitusliikkeen vastaanotontyökokemuksen takia nojaan vastaanottovirkailijan työnkuvauk-

sessä oikeellisuuden varmistamiseksi kirjallisuuteen. Vastaanottovirkailijan osaamista olisi voinut selvittää myös haastattelemalla majoitusliikkeen työntekijöitä, mutta koska työlläni ei ole toimeksiantajaa, niin tässä työssä tätä menetelmää ei ole käytetty. Lähden työkalun suunnittelussa liikkeelle oletetusta kehittämistarpeesta rekrytoinnissa ja perehdytyksessä. Tavoitteena on työkalun avulla hallita rekrytointiin ja perehdytykseen liittyviä riskejä.

Opinnäytetyöni sijoittuu majoitusalan yritykseen. Hotellit ja muut majoitusliikkeet tarjoavat koti- ja ulkomaisille asiakkailleen työhön ja vapaa-aikaan liittyviä majoituspalveluita, joihin usein liittyy kokous-, ravintola- ja ohjelmapalveluita. Majoituspalveluita tarjotaan loma- ja kongressihotelleissa, motelleissa, kylpylöissä, lomakylissä sekä maatilamajoituksessa. Matkailualaan liittyvä majoitusala on asiakaskeskeinen, työvoimavaltainen ja kansainvälinen palveluala. Majoitusliikkeet ja hotellit eroavat toisistaan liikeidealtaan, tyylistään, palvelutarjonnaltaan ja majoituskapasiteetiltaan. (Vastaanottovirkailija 2010.)

Majoitusliikkeen työtehtäviä ovat muun muassa hotelliemäntä, hotellin myyntisihteeri, hotellivahtimestari, vastaanottopäällikkö, vastaanottovirkailija, hotellinjohdaja ja matkailuyrittäjä. Majoitusliikkeissä työskentelee myös esimerkiksi toimitilahuoltajia, siivoojia ja tekstiilihuoltajia. (Vastaanottovirkailija 2010.)

4.1 Vastaanottovirkailijan tehtäväkenttä

Opinnäytetyössäni keskityn vastaanottovirkailijan tehtäväkenttään ja väitteet rekrytointityökalussani sekä perehdytyksen seurannan työkalussa perustuvat luvuissa 4.1. ja 4.2. määriteltyihin vastaanottovirkailijan tehtäväkenttään sekä työn vaatimuksiin. Vastaanottovirkailijan työpaikkoja ovat hotellit, kylpylähotellit, retkeilymajat, asunto- ja huoneistohotellit, täysihoitolat, matkustaja- ja lomakodit, terveys- ja hyvinvointipalveluja tarjoavat yritykset sekä motellit. Vastaanottovirkailijan tehtävien ja osaamisvaateiden määrittely pohjautuu työssäni vähäiseen omaan kokemukseeni ja pääosin kirjallisiin lähteisiin.

Vastaanottovirkailijan tehtäviin kuuluu huonevarauksien vastaanotto, asiakkaiden tulo- ja lähtöselvityksien sekä laskutuksen hoito. Vastaanottovirkailijan tehtäviin

kuuluu tuotteiden ja palveluiden esittely ja myynti, sekä asiakkaiden opastaminen niiden käytössä. Vastaanottovirkailija jakaa tietoa asiakkaille paikkakunnan tilaisuuksista, kulkuyhteyksistä ja nähtävyyksistä. Virkailijan tehtävään kuuluu toimittaa asiakkaille postia ja erilaisia tiedotteita sekä välittää puheluita ja vastata sähköposti- ja internetviesteihin. Tehtävässään virkailija huolehtii asiakkaiden hyvinvoinnista ja turvallisuudesta. Vastaanottovirkailijan tulee tehtävässään noudattaa alan sopimuksia ja säädöksiä sekä toimia työssään hygieniavaatimusten sekä kestävän kehityksen toimintatavan mukaisesti. Kestävällä kehityksellä tarkoitetaan ekologisten, sosiaalisten, kulttuuristen sekä taloudellisten periaatteiden huomiointia työtehtävässä. Joissakin majoitusyrityksissä virkailijan vastuulla on hotellin verkkosivujen ylläpito. (Vastaanottovirkailija 2010; Hotelli-, ravintola- ja catering-alan perustutkinto 2010; Hotelli-, ravintola- ja catering-alan perustutkinto 2010 2010.)

Vastaanottovirkailijan työpiste, vastaanotto, sijaitsee majoitusyrityksen aulassa. Pääasiallisena työvälineenä virkailijalla on tietokone, joten yleisimpien ohjelmistojen sekä majoitusliikkeen hotellijärjestelmän käyttö on hallittava hyvin. Vastaanottovirkailijan tulee osata hyödyntää ammatissa käytettäviä teknologioita monipuolisesti ottaen huomioon tekniikan hyödyt, riskit ja rajoitukset. (Vastaanottovirkailija 2010; Hotelli-, ravintola- ja catering-alan perustutkinto 2010 2010.)

Vastaanotto on majoitusyrityksen sisällä talon keskus, joten vastaanottovirkailijan tulee tietää, mitä talon sisällä tapahtuu. Virkailija hoitaa yhteydenpitoa yrityksen muihin osastoihin, kuten ravintola-, keittiö- ja saunaosastoihin. Vastaanotossa huolehditaan myös kaikesta sovitusta raportoinnista sekä yksityiskohtaisesta tilastojen pitämisestä. Vastaanottovirkailijan työ on vuorotyötä, sillä vastaanotossa palvellaan asiakkaita usein ympäri vuorokauden. Yövuorossa työskentelee usein vain yksi työntekijä, joten työskentely on hyvin itsenäistä. Virkailija tekee yövuoron aikana yleensä lukuisia raportointiin liittyviä työtehtäviä. Vastaanotossa kiireajat vaihtelevat vuodenaikojen ja viikonpäivien mukaan. Vastaanottovirkailijan työn luonteeseen kuuluvat kiireelliset työtehtävät ja keskeytykset, joten työn ennakointi ja suunnittelu on hankalaa. (Vastaanottovirkailija 2010.)

4.2 Vastaanottovirkailijan työn vaatimukset

Toisen asteen ammatillisissa oppilaitoksissa on mahdollista peruskoulun jälkeen suorittaa hotelli- ja ravintola-alan perustutkinto. Hotellivirkailijan ammattitutkinnon voi suorittaa myös näyttötutkintona. Toisen asteen oppilaitoksissa on myös mahdollista opiskella majoituspalveluihin liittyvää matkailualaa. (Vastaanottovirkailija 2010.)

Vastaanottovirkailijan työssä tulee olla palveluhenkinen sekä tulla toimeen erilaisen ihmisten kanssa. Vastaanottovirkailijan tulee kyetä viestimään tilanteen edellyttämällä tavalla ja ilmaista erilaisia näkökantoja selkeästi ja rakentavasti luottamusta herättäen. Vastaanottovirkailijan on oltava yhteistyökykyinen ja kyettävä toimimaan ryhmän jäsenenä. Virkailijan tulee kohdella ihmisiä tasavertaisesti ja noudattaa yleisesti hyväksytyjä toimintatapoja käyttäytymissääntöjä. Työssä on myös välttämätöntä omata hyvä stressinsietokyky ja tilannetaju, sillä virkailijan on pystyttävä hallitsemaan kiireisiä ja hankaliakin asiakaspalvelutilanteita. Vastaanottovirkailijan työ edellyttää sopeutumiskykyä uusiin, muuttuviin tilanteisiin, joten työ vaatii joustavuutta. Vastaanottovirkailijan on osattava hyödyntää saamaansa palautetta omassa toiminnassaan. (Vastaanottovirkailija 2010; Hotelli-, ravintola- ja catering-alan perustutkinto 2010 2010.)

Vastaanottovirkailijalle myyntihenkisyys on välttämätöntä, sillä virkailijalla on tilaisuus tehdä lisämyyntiä suosittelemalla asiakkaalle esimerkiksi parempaa huo- netyyppejä tai ravintolan palveluita. Vastaanottovirkailijan tulee työssään myös ymmärtää oman toimintansa merkitys osana palveluketjua. Virkailijan tulee myös omalla toiminnallaan edistää työyhteisön toimintaa ja asiakkaiden tyytyväisyyttä. (Hotelli-, ravintola- ja catering-alan perustutkinto 2010 2010.)

Vastuunottokyky on välttämätön ominaisuus vastaanottovirkailijalle. Vastaanotto on majoitusliikkeen toiminnan keskipiste, joten juuri sen toimivuus, toimimattomuus tai palvelun laatu jäävät asiakkaalle mieleen. Virkailijan työssä avuksi ovat myös järjestelmällisyys sekä hyvä muisti, jotka auttavat virkailijaa hoitamaan useitakin keskeneräisiä asioita yhtä aikaa huolimatta mahdollisesta kiireestä tai kovasta paineesta. Vastaanottovirkailijan tulee omalla toiminnallaan edistää ta-

voitteiden saavuttamista ja suunnitella ja toimia työssään tämän mukaan. Vastaanottovirkailijan työn itsenäisen luonteen vuoksi on hänen osattava itse mitoittaa työtään tavoitteiden mukaan sekä kyettävä johtamaan itseään. Hänen tulee kyetä työskentelemään taloudellisesti ja tuloksellisesti. Vastaanottovirkailijan tulee olla kiinnostunut oman alansa, työyhteisönsä ja ammattitaitonsa kehittämisestä. Majotusalan kansainvälisyyden vuoksi tulee virkailijan hallita kotimaisten kielten lisäksi ammattisanastoa vähintään yhdellä vieraalla kielellä. Virkailijan tulee myös kyetä toimimaan eri kulttuuritaustan omaavien ihmisten kanssa.

(Vastaanottovirkailija 2010; Hotelli-, ravintola- ja catering-alan perustutkinto 2010 2010.)

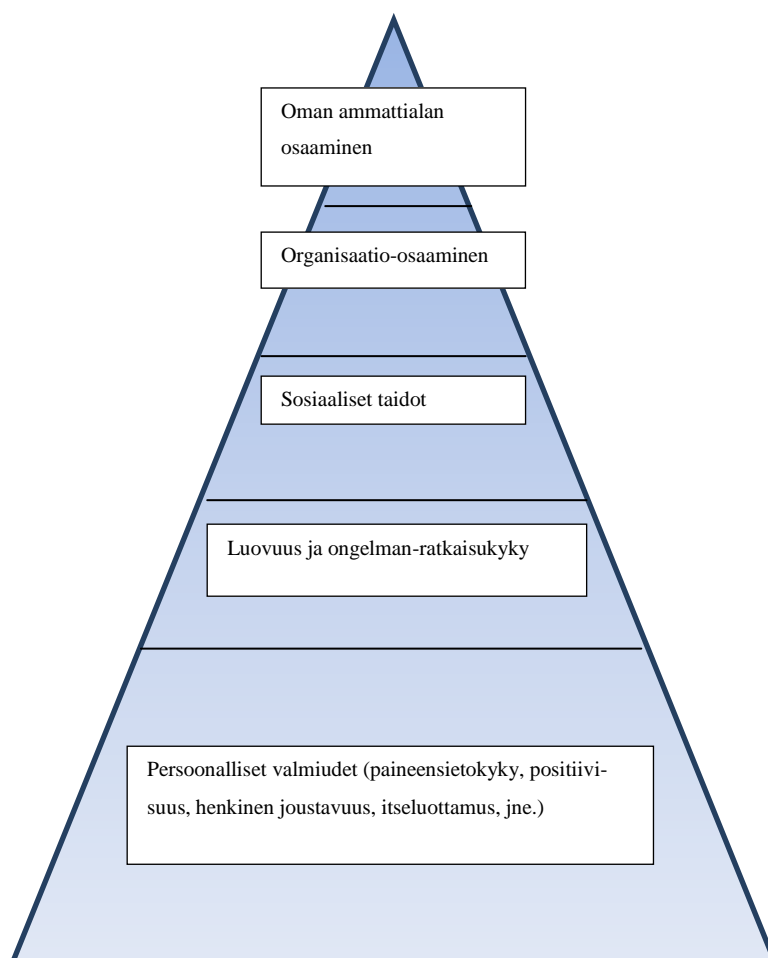
4.3 Prosessin kuvaus

Osaamisen mittaustyökalun suunnittelu alkoi teoriaperustan valmistumisen ja vastaanottovirkailijan osaamisvaateiden selvittämisen jälkeen. Työn teoriaosuutta varten aloin tutustumaan alan kirjallisuuteen keväällä 2009 ja aloitin tietoperustan kirjoitusprosessin vuoden 2009 kesän aikana. Työn teoriaosuus oli jo suhteellisen laaja, kun työn produktin valmistus alkoi syyskuussa 2010. Toisaalta juuri siitä syystä, että tietoperusta oli laaja, syntyi itse mittaustyökalu melko helposti. Opin näytetyön oli alun perin tarkoitus valmistua marraskuun alkuun mennessä 2010, joten ajatus alan toimijoiden haastattelusta työkalun valmistusta varten oli tiukan aikataulun vuoksi hylättävä. Koin, että vastaanottovirkailijan työstä kertovia lähteitä oli melko hankalaa löytää, lopulta löysin muutamia elektronisia lähteitä käyttööni. Muutoin lähteitä löytyi mielestäni melko helposti, kunhan aiheeseen pääsi sisään. Lähtökohtana suunnittelussa oli, että valmistetaan konkreettinen, subjektiivinen mittaustyökalu, jonka avulla osaamisia voitaisiin majoitusliikkeen vastaanotossa arvioida. Osaamisia mitattaessa näkökulmana on riskienhallinta rekrytoinnissa ja perehdytyksessä.

Mittaustyökalu perustuu tämän opinnäytetyön teoriapohjaan sekä vastaanottovirkailijan yleiseen tehtäväkenttään ja osaamislinjauksiin. Mittaustyökaluun olen myös varannut kohdan, jossa kysytään vastaajan mahdollisia erityisosaamisia. Mittaustyökalussa on esimerkkinä muutamia erityisosaamisvaihtoehtoja, joiden jälkeen vastaajalla on mahdollisuus avoimiin kommentteihin. Ajatuksena työkalun

suunnittelussa oli tehdä siitä mahdollisimman yksinkertainen niin, että kysymyksissä olisi mahdollisimman vähän tulkinnanvaraa sekä niin, että vastauksista olisi mahdollisimman paljon hyötyä nimenomaan riskienhallinnan näkökulmasta.

Ensisijaisesti työkalua käytetään hyödyksi uusien työntekijöiden keskuudessa. Uusien työntekijöiden kohdalla kartoituksen ensimmäinen osa toteutetaan rekrytoinnin aikana ja loppuosa perehdytysjaksolla koeaikana prioriteettina riskienhallinta rekrytoinnissa ja oikeanlaisen osaamisen löytäminen. Vanhojen työntekijöiden kanssa työkalua voidaan käyttää kartoitettaessa koulutustarvetta, erityisosaamisia tai mahdollisuuksia sisäiseen rekrytointiin. Riskienhallinnan näkökulmasta sillä pyritään varmistamaan osaamisen tasainen jakautuminen sekä kartoittamaan mahdolliset varsinaiset osaamisvajeet. En kuitenkaan tässä työssäni pohdi tämän enempää työkalun käyttöä vanhojen työntekijöiden osaamisen mittaamisessa, sillä olen rajannut opinnäytetyöni koskemaan vain uusien työntekijöiden osaamisen arviointia.



KUVIO 2 Osaamispyramidi (Viitala 2005, 116).

Ammattitaidon ja osaamisen rakentumista voidaan havainnollistaa esimerkiksi pyramidin avulla (kuvio 2). Pyramidia tulkitaan niin, että siihen on merkitty erilaisia ammattitaidon osa-alueita, ja mitä alempana kvalifikaatio eli käytännössä jokin osaaminen on, sitä lähempänä se on ihmisenä kehittymistä, persoonallisuutta ja metavalmiutta. Metavalmiuksien avulla ihminen selviytyy työelämässä tehtävästä tai toimialasta riippumatta. Mitä lähemmäksi pyramidissa mennään huippua, sitä läheisemmin kvalifikaatio liittyy johonkin työtehtävään. Riippumatta pyramidin muodosta, ei sen ole tarkoitus ottaa kantaa eri kvalifikaatioiden välisiin tärkeysjärjestyksiin eikä painotuksiin.

Osaamisia eritellessäni päädyin tekemään mittarini osaamislueellon muotoon, sillä osaamislueello oli mahdollista toteuttaa Excel-aulukon muotoon ja lueelloon oli yksinkertaista lisätä arviointiasteikko. Osaamislueelloon listataan työtehtävän vaatimia osaamisia aihealueittain lueelloksi. Osaamislueello ei välttämättä ota kantaa osaamisen tärkeysjärjestyksiin tai suhteisiin. Tehtäviä voi lueellossa lajitella esimerkiksi tehtävän vaatimiin ydinosaamisiin, niitä tukeviin osaamisiin tai tulevaisuudessa tarvittaviin osaamisiin. Osaamisia voidaan ryhmitellä myös kvalifikaatiopyramidin mukaisesti osaamisalueisiin. Tässä opinnäytetyössä tekemässäni mittaustyökalussa olen eritellyt vastaanottovirkailijan osaamisia osaamispyramidin (kuvio 2) luokitteluja hyväksikäyttäen. Arviointiasteikkoa suunnitellesani halusin pitää vastausvaihtoehdot sanallisessa muodossa, sillä niukasti selitetty numeraalinen tai kirjaimilla osoitettu tasoluokittelu saattaa olla vaarallista työntekijän motivaation kannalta. Esimerkiksi asteikolla 1 – 5 arvion 2 osaamisestaan saanut työntekijä saattaa tuntea olonsa epämukavaksi. Sanalliset arviot voidaan kuitenkin arviointia tulkittaessa muuttaa numeeriseen muotoon. (Viitala 2005, 124, 157.)

Vastausvaihtoehtoina osaamisen arviointi rekrytointi tilanteessa -kyselyssä (LIITE 1) ovat: Miten seuraavat väittämät kuvaavat minua/toimintaani 1) ei lainkaan, 2) huonosti, 3) osittain, 4) hyvin, 5) erinomaisesti. Vastausvaihtoehtoina osaamisen arviointi perehdytyksen päätöskeskustelussa -kyselyssä (LIITE 2) ovat: Miten seuraavat väittämät kuvaavat toimintaani työyhteisössä 1) en lainkaan, 2) huonosti, 3) osittain, 4) hyvin, 5) erinomaisesti. Liitteen 2 toisessa kaaviossa vaihtoehdot

ovat: Miten hallitsen seuraavat asiat 1) ei osaamista, 2) heikosti/tarvitsen opastusta, 3) tyydyttävästi, 4) hyvin, 5) hyvin, osaan opastaa muita. Olen tarkoituksella jättänyt molemmista kyselyistä pois vaihtoehdon ”en osaa sanoa”, sillä tämä on vaihtoehto, joka usein kyselyihin vastattaessa koetaan turvalliseksi, mutta jolla ei ole arvoa informaation tuotossa.

Mittaustyökalun ensimmäistä osaa (LIITE 1) käytetään rekrytoinnin yhteydessä soveltuvuusarviointina. Mittaustyökalun tarkoitus on olla tukena päätöksenteossa ja antaa tärkeää tietoa työnhakijasta rekrytoijalle niin, että rekrytointiin liitettäviä riskejä olisi mahdollista hallita. Mittarissa kerätään objektiivisena kyselynä vastaajan nimi, ikä sekä koulutus ja alan työkokemus. Vastaajan nimi kysytään, jotta vastaukset voidaan yhdistää oikeaan henkilöön. Ikäkysymystä perustelen riskienhallinnan näkökulmasta, jotta mahdolliseen ison joukon eläkkeelle jäämiseen ja tätä kautta osaamisen ja tiedon poistumiseen voidaan reagoida tarpeeksi aikaisessa vaiheessa. Joskus saattaa myös olla ryhmän tai tiimin toiminnan kannalta perusteltua hankkia tietyn ikäisiä osaajia organisaatioon. Hakijalta kysytään tässä vaiheessa työkokemusta ja koulutusta. Lähtökohtaisesti voidaan ajatella, että vastaanottovirkailijan työhön hakeutuvalla on alalta työkokemusta ja/tai koulutus, ja jommankumman löytymistä voidaan pitää kynnyskriteerinä työhaastatteluun pääsemiselle. Kynnyskriteerillä tässä tarkoitetaan henkilön valmiuksia, joiden on oltava riittävällä tasolla, jotta työtehtävän voisi suorittaa. Tilanteessa, jossa kaksi tai useampi hakija saa osaamisen arvioinnista rekrytointitilanteessa saman pistemäärän, voi koulutus tai työkokemuksen määrä ratkaista työpaikan saajan. (Viitala 2005, 116.)

Mittaustyökalussa kysytään ensimmäisenä hakijan kielitaito. Kysymyksiin vastataan vaihtoehdoilla ”en osaa sanoa”, ”alkeet”, tyydyttävästi”, ”hyvä” tai ”äidinkieli”. Hakija vastaa kaikkiin väittämiin rastittamalla (x) sopivimman vaihtoehdon. Tätä kyselyn osaa ei pisteytetä, vaan hakijan tulee täyttää vaatimus vähintään yhden vieraan kielen taitamisesta kotimaisten kielten lisäksi. Vastaanottovirkailijan tehtäväkenttä on kansainvälinen ja tehtävässä menestyminen vaatii työntekijältä teoriaperustani selvitysten mukaan kielitaitoa.

Rekrytointitilanteen arvioinnissa työnhakija vastaa lähes täysin metavalmiuksia mittaaviin väitteisiin. Työkalussa on väitteitä vastaanottovirkailijalta vaadittavista ominaisuuksista jotka ovat edellytyksiä tulevassa perehdytysjaksossa sekä työtehtävässä menestymiselle. Metavalmiuksien avulla ihminen selviytyy työtehtävistä alasta tai työtehtävästä riippumatta. Toinen arviointitaulukko mittaa hakijan persoonallisia valmiuksia. Tällaisia persoonallisia valmiuksia ovat esimerkiksi motivoituneisuus, oma-aloitteisuus, henkilökohtaiset ominaisuudet, itseluottamus ja suoritustarve. Tähän arviointiin olen poiminut valmiuksia, joiden olen teoriapohjaani perustuen huomannut toistuvan useassa lähteessä vastaanottovirkailijan osaamisvaateista puhuttaessa. Tällaisia ominaisuuksia ovat esimerkiksi vastuunotto-kyky, järjestelmällisyys, positiivisuus, joustavuus ja stressinsietokyky.

Työkalun kolmannessa taulukossa hakija arvioi luovuuttaan ja ongelmanratkaisukykyään. Tähän sisältyy myös persoonallisia piirteitä, kuten kyky sietää epävarmuutta. Innovatiivisuutta on kuitenkin tarpeen mitata, sillä innovatiivisuuden ja luovuuden merkityksen kasvaminen työelämässä on näkynyt selvästi erilaisissa työelämän tulevaisuutta selvittävissä hankkeissa. Luovuudella tarkoitetaan ongelmanratkaisukykyä täysin uudentilanteissa. Näiden taitojen mittaaminen rekrytointipäätöksen apuna on perusteltua, sillä kvalifikaatioalueet (kuvio 2) ovat yhteydessä toisiinsa ja niiden voidaan ajatella rakentuvan niin, että mitä alempana pyramidissa jokin työelämäkvalifikaatio on, sitä tärkeämpi se on pyramidin yläosien pätevyyskykyä ajatellen. Tällöin puhutaan tunneälystä, metakyvystä, joka säätelee muiden kykyjen toteutumista. Tällaiseen metakykyyn kuuluu itsehillintä, optimismi turhauttavissakin tilanteissa, kyky ymmärtää toisten tunteita ja näkökulmia sekä kyky ottaa ne myös käytännön tasolla huomioon. Toisin sanoen, voidaan väittää että kyky ymmärtää toisia, heidän käyttäytymistään, motiivejaan ja niiden taustalla vaikuttavia asioita sekä kyky tehdä yhteistyötä erilaisten ihmisten kanssa vaikuttaa enemmän ihmisen työmenestykseen kuin pelkkä alakohtainen pätevyys. Työkalun ensimmäinen vaihe on itsearviointi, jossa työnhakija arvioi omia ominaisuuksiaan ja toimintatapojaan itse. Itsearviointi ei ole täysin riskitöntä ja usein ihmiset yliarvioivat itseään. Arviointitapaa valittaessa on tärkeää miettiä, mihin tarkoitukseen arvioinnin tuloksia halutaan käyttää. Puhtaasti osaamisia arvioitaessa on henkilön itsensä tekemän arvion arvo suuri ja näin saatetaan löytää esimerkiksi joitakin piilossa olevia osaamisia. Perinteisen työsuoritusten arvioin-

nin kannalta on ulkopuolisilla parempi mahdollisuus kattavan ja luotettavan arvioon antamisessa arvioitavasta. Tämän opinnäytetyön arviointityökalun toinen osa suoritetaan vertaisarviointina. (Honkanen 2000, 192; Viitala 2005, 116.)

Arvioinnin toinen osa (LIITE 2), osaamisen arviointi perehdytyksen päätöskustelussa, täytetään perehdytysvaiheen lopulla. Tähän työkaluun arviot täyttävät työntekijä itse sekä esimies, perehdyttäjä tai joku muu perehdytysjaksoa läheltä seurannut henkilö. Tällä arviointimetodilla pyritään pienentämään entisestään rekrytointiin liittyviä riskejä, sekä selvittämään varmemmin työntekijän osaamista ja työtehtävien vaatimia valmiuksia. Arvioinnin toisessa osassa kysytään pyramidin (kuvio 2) kärjen kvalifikaatiota jotka liittyvät läheisemmin tiettyyn työtehtävään, eli sosiaalisia taitoja sekä organisaatio- ja ammattialan osaamista.

Mittaustyökalun toista osaa (LIITE 2) käytetään perehdytysvaiheen lopulla keskustelun pohjana mittaamaan uuden työntekijän perehdytyksen ja työyhteisöön sopeutumisen onnistumista. Työkalun toinen vaihe täytetään niin, että työntekijän lisäksi arviointiin osallistuu arvioija, joka voi olla työntekijän perehdyttäjä, esimies tai joku muu yrityksen osoittama henkilö, joka on läheltä seurannut työntekijän edistymistä perehdytysvaiheessa. Työkalun täyttö voidaan toteuttaa niin, että vastauksista keskustellaan ensin ja sen jälkeen päätetään vastausvaihtoehto tai niin, että kumpikin osapuoli täyttää omat arvionsa arvioitavasta ja sen jälkeen käydään yhteinen keskustelu. Tässä keskustelussa on hyvä olla mukana kolmas, ulkopuolinen henkilö, esimerkiksi esimies, jakamassa puheenvuoroja ja ratkaisemassa mahdollisia erimielisyyksiä. Molemmat osat mittaustyökalusta säilytetään myöhempää kehityskeskustelua varten, mikäli työntekijä jatkaa yrityksen palveluksessa. Työntekijän mahdolliset erityisosaamiset tallennetaan koko yrityksen käyttöön, niin että yrityksen jokaisen osaston esimiehillä on tietoihin pääsy. Erityisosaamiset täytetään itsearviointina ja kyselyssä tiedustellaan onko erityisosaaminen hankittu a) koulutuksella tai b) työkokemuksella. Tämän tarkennuksen on tarkoitus varmistaa erityisosaamisen paikkansapitävyyttä ja minimoida vastaajan epärehellisyden mahdollisuutta.

4.4 Työkalun hyödyntäminen

Pelkkä mittaaminen ei käytännössä tuota yritykselle hyötyä, joten pohdittavaksi jää, kuinka mittaamista voidaan hyödyntää johtamisessa. Jotta mittareita voitaisiin käyttää tehokkaasti hyödyksi johtamisen apuvälineenä, tulisi olla selvillä niiden käyttöperiaatteet, joista kerroin enemmän luvussa 3.2.3 Mittareiden käyttäminen. Osaamisen johtamisen kokonaisuudessa on välttämätöntä, että tieto osaston osaamisesta on kaikkien organisaation esimiesten käytettävissä. Vastaanoton henkilökunnalla saattaa olla erityisosaamista tarjoilijan työstä, jolloin esimerkiksi sairastapauksessa ravintolan henkilöstövajetta voidaan hetkellisesti tai vaikka pysyvästikin paikata tällaisella henkilöllä. Osaamiskartoituksessa saattaa käydä ilmi myös sellaista, että jollakin henkilöllä on erityisosaamista asiasta, josta muilla on heikompi osaaminen, jolloin osaajalle voidaan antaa koulutusvastuuta. Osaamiskartoituksella voidaan tehokkaasti saada esimiesten ja koko organisaation tietoon myös varsinaiset osaamisaukot, ja osaamisaukkoihin voidaan näin ollen puuttua tehokkaasti. Näin saadaan suuntaviivoja esimerkiksi kehittämiselle ja rekrytointi- ja urasuunnittelulle. (Viitala 2005, 16.)

Tässä opinnäytetyössä valmistetun osaamisen mittaustyökalun tarkoituksena on riskien pienentäminen vastaanoton työntekijän rekrytoinnissa. Tulevaisuuden organisaation kilpailukyvyn ehtona on nopea ja tehokas oppiminen. Tarkoituksena on valjastaa työntekijöiden osaaminen nopeasti organisaation käyttöön (Moilanen 2001, 209). Henkilöarvioinnin hyödyt voivat olla laskettavissa parantuneiden työsuoritusten kautta. Periaatteessa siis rahallinen hyöty voidaan laskea, mikäli työntekijöiden työssä onnistumisen arvo on jotenkin rahassa mitattavissa. Isoimmissa yrityksissä summat voivat pidemmällä aikavälillä nousta hyvinkin merkittäviksi, mikäli valintatilanteessa tehty arviointi täyttää työssä menestymisen ehdot. Rekrytoinnissa henkilöarviointi antaa tarkempaa informaatiota hakijan ominaisuuksista ja soveltuvuudesta kuin perinteiset työ- ja koulutodistuksiin sekä vapaamuotoiseen haastattelu perustuvat menetelmät. Tällöin rekrytoija kykenee luotettavammin arvioimaan hakijan ominaisuuksia ja valmiuksia menestyä tulevassa työtehtävässä. Henkilöarviointien käyttö myös tasa-arvoistaa hakijoita. Henkilövalintatilanteiden tasapuolisuudesta säädetään muun muassa Suomen perustuslaissa (6.2 §) ja työsopimuslaissa (5.5 §). Niissä kielletään syrjimästä työelämässä ja rekry-

toidessa mitään henkilöryhmiä esimerkiksi iän, sukupuolen, vammaisuuden, alkuperän, vakaumuksen tai uskonnon perusteella. Henkilöarvioinnissa arvioidaan työssä suoriutumisessa vaadittavia ominaisuuksia relevanttia tietoa tuottavilla menetelmillä. Tällainen arviointimenettely antaa luotettavampaa ja oikeampaa tietoa kuin perinteinen haastattelu ja on myös työnhakijan kannalta oikeudenmukaisempi. Perinteisessä haastattelussa haastattelijan omilla mielipiteillä ja ennakkokäsityksillä saattaa olla merkittävä vaikutus rekrytointiin. Rekrytoija saattaa esimerkiksi tietämättään tai tietoisesti arvostaa työelämässä enemmän miehisiä ominaisuuksia kuin naisellisia ja palkata siksi avoimeen tehtävään ennemmin miehen sopivamman naishakijan sijasta. Useimmiten juuri stereotyyppistä sukupuoliajattelua kannattavat naisarvioijat saattavat suosia enemmän miehiä, kun taas miehet vastaavasti suosivat naisia. (Honkanen ym. 2005, 182 – 194.)

Valmistamassani työkalussa painotan vastaanottovirkailijan työssä vaadittavia ominaisuuksia teoriaperustaani pohjautuen. Kompetenssit tässä eivät tarkoita täsmällisesti samaa kuin tulos, joka näiden kompetenssien avulla voidaan saada aikaan (Honkanen ym. 2005, 47). Työkaluni tarkoitus on siis varmistaa mahdollisimman pitkälle uuden työntekijän työssä suoriutumista ja pyrkiä mittaamaan niitä kompetensseja jotka kirjallisuuden perusteella vaikuttavat työssä selviytymiseen.

Työkalun hyödyntämistä varten olen määritellyt ideaaliprofiilin vastaanottovirkailijan työhön. Liitteissä 1 ja 2 ideaaliprofiilin mukainen vastaanottovirkailija vastaa kaikkiin kohtiin ”erinomaisesti”. Pisteytän vastaukset numeroilla 1-5 niin, että ”ei lainkaan” - vaihtoehto vastaa numeroa 1 ja ”erinomaisesti” - vaihtoehto vastaa numeroa 5. Viivadiagrammiin siirrettynä voidaan vaatia, että työnhakijan vastauksista esimerkiksi 60 % nousee yli kriittisen osaamisrajan, joka esimerkkiagrammissani on kohdassa 3, ”osittain” - vaihtoehdon kohdalla. Liitteessä 3 on esimerkiksi viivadiagrammista, johon on siirretty esimerkivastaukset tulosten arviointia varten. Konkreettisesti diagrammia tulkittaisiin niin, että hakijat jotka eivät saa tarvittavaa määrää, 60 % vastausten arvoista yli osaamisrajan, eivät tule palkatuiksi työtehtävään, sillä riski palkkaamiseen muodostuisi liian suureksi. Esimerkkitapauksessa 14 vastauksesta vähintään 8 vastauksen arvon tulisi olla enemmän tai yhtä suuri kuin 3. Ne henkilöt, joiden kyvykkyys kyselyn perusteella vaikuttaa riittävältä, värvätään perehdytysjaksolle. Kielitaitoa ei pisteytetä, vaan hakijan

tulee täyttää ehto vähintään yhden vieraan kielen taitamisesta kotimaisten kielten lisäksi.

5 YHTEENVETO

Osaamisen johtamisen operaatioissa riskienhallinta ja mittaaminen näyttelevät merkittävää roolia. Ne myös tukevat osittain toisiaan, sillä mittaustulosten avulla saatu hyöty auttaa paikallistamaan osaamisen riskejä. Osaamisen mittaamiseen on monia keinoja. Käyttötarkoitus on kuitenkin tärkeä tekijä, joka vaikuttaa mittauksen keinojen valintaan. Osaamisen mittaaminen tuottaa organisaatiolle osaamisen johtamisen kannalta tärkeää tietoa osaamisen nykytilasta ja mahdollisesti tulevaisuudessa tarvittavasta osaamisesta.

Opinnäytetyöni valmistin osaamisen mittaamiseen tarkoitetun työkalun. Työkalun on tarkoitus auttaa organisaation rekrytointiin ja perehdytykseen liittyvien riskien hallinnassa. Työkalun valmistusta varten oli tarpeen ensin selvittää:

- 1) mitä vastaanottovirkailijan osaaminen on ja
 - 2) miten mittaustyökalu suunnitellaan ja millä tavoin sitä voidaan hyödyntää.
- Työkalua prosessoidessa oli aiheellista myös kiinnittää huomiota siihen
- 3) mikä on mittaamisen rooli osaamisen riskienhallinnassa ja rekrytoinnissa.

Opinnäytetyössäni tarkoituksena on valmistaa tietoperustaa pohjana käyttäen työn toiminnallinen osuus, eli osaamisen mittaamisen työkalu matkailuyrityksen vastaanottovirkailijan rekrytointiin ja perehdytyksen seurantaan. Työkalun on tarkoitus auttaa organisaatiota hallitsemaan rekrytointiin ja perehdytykseen liittyviä riskejä. Työkaluani sellaisenaan käyttäen, tai mukaillen, pystyy yritys rekrytoidesaan työntekijöitä valikoimaan tehokkaammin haluamaansa ja tarvitsemaansa osaamista. Työkaluni tarkentaa rekrytointia ja perehdytystä prosessina ja auttaa näin hallitsemaan uuden työvoiman hankintaan liittyviä riskejä ja kustannuksia. Rekrytointiin tarkoitettu arviointityökalu auttaa yritystä paikallistamaan työnhakijajoukosta työntekijät, joiden persoonalliset valmiudet ja ominaisuudet sopivat yrityksen ilmapiiriin ja joiden avulla työntekijän on mahdollista selviytyä tulevas- ta perehdytysjaksosta ja myöhemmin vaadittavista työtehtävistä menestyksellisesti.

Perehdytysjakson loppuun tarkoitettu osaamisen arviointi antaa niin työntekijälle kuin työnantajallekin tärkeää tietoa siitä, kuinka työntekijä on perehdytysjaksosta

selvinnyt ja miten hänen on onnistunut käyttää hyväkseen persoonallisia ominaisuuksiaan työyhteisöön sopeutumisessa ja työtehtävien omaksumisessa. Koen, että kummallakin arvioinnilla on erinomaiset mahdollisuudet ohjata työntekijää yrityksen haluamaan suuntaan työyhteisön jäsenenä, sillä arvioinneista on helposti ymmärrettävissä yrityksen arvostamat piirteet, arvot ja asenteet. Rekrytointi- ja perehdytysvaiheessa toteutettu osaamisen arviointi antaa niin työntekijälle kuin työnantajallekin mahdollisuuden perääntyä ajoissa, mikäli asetetut odotukset eivät täyty.

5.1 Opinnäytetyön arviointi

Opinnäytetyössäni valmistamani työkalun puutteeksi jäi se, etten voinut kokeilla työkalua käytännössä enkä näin saanut suoraa käytännön palautetta työkalun toimivuudesta tai toimimattomuudesta enkä näin ollen voinut kehittää sitä edelleen. Jälkeenpäin nimenomaan tämä puute jäi harmittamaan minua itseäni. Tämä seikka sekä se, ettei työkalua varten ole haastateltu esimerkiksi vastaanottovirkailijoita tai rekrytoijia, heikentää työn luotettavuutta.

Osaamisen arvioinnin työkalun kysymykset perustuvat vastaanottovirkailijantehäviin teoreettisten lähteiden perusteella yleisesti yhdistettäviin ominaisuuksiin ja toimenkuvaan liitettyihin toimintatapoihin. Olisi mielenkiintoista kehittää työkalua jonkin olemassa olevan yrityksen henkilöstöstrategiaan ja tarpeisiin sopivaksi ja näin ollen poistaa mahdollisesti irrelevantteja väitteitä ja korvata niitä kenties tarkemmilla tehtävään yhdistettävillä ominaisuuksilla. Tällainen osaamisen arvioinnin työkalu voi myös olla täysin hyödytön, mikäli tulkitsija on asiantuntematon tai kokematon. Sama seikka koskee kuitenkin myös esimerkiksi haastattelujen pohjalta tehtyjä päätelmiä uusia työntekijöitä rekrytoitaessa. Tulkinta edellyttää varovaisuutta ja kriittisyyttä arvioitaessa tulosten ennustearvoa sekä niiden merkitystä käyttäytymisen tasolla. On siis ymmärrettävä, että vaikka työkalu tuottaa numeerista pisteytystä ja tilastoitavaa tietoa, on sen tarkoitus tuottaa rekrytoijalle kokonaisymmärrystä ja kokonaiskuvaa täydentävää näkökulmaa, ei niinkään absoluuttista totuutta.

Opinnäytetyöni ei vastaa täysin toiminnallisen opinnäytetyön kriteereitä, sillä en ajan ja toimeksiantajan puutteen takia kokeillut arviointityökalua käytännössä. Nimenomaan näistä seikoista johtuen jouduin puntaroimaan sitä, perehdyinkö ennemmin huolella tietoperustaan vai käytäntöä aikaa haastateltavien etsimiseen. Päädyin tässä opinnäytetyössäni keskittymään teoriaosuuden huolelliseen ja monipuoliseen tuottamiseen ja arvioinnin työkalun suunnitteluun teoriaperustaan pohjautuen. Tämä huolellinen pohjustus antaa hyvän perustan työkalun jatkokehitykselle ja kokeilulle sekä parantamiselle.

5.2 Jatkotutkimusaiheita

Jatkotutkimusaiheiksi ehdottaisin työkalun kokeilua ja sitä kautta työkalun analysointia ja kehittämistä edelleen. Mielenkiintoista olisi myös laskea työkalun käytön mahdollisia rahallisia hyötyjä rekrytoinnin tarkennuttua ja osaamisriskin mahdollisesti pienennyttyä. Olisi mielenkiintoista päästä soveltamaan työkalua olemassa olevaan yritykseen, jossa mahdollisesti on havaittu ongelmia rekrytoinnissa ja esimerkiksi henkilökunnan pysyvyydessä, viihtyvyydessä tai työtehossa, ja päästä mittaamaan ja seuraamaan mahdollisia hyötyjä työkalun käytöstä. Työkalun jatkokehitys jo olemassa olevan henkilöstön osaamisen mittaamiseksi ja mahdollisten osaamisaukkojen havaitsemiseksi tai osaamisen allokoointia varten ansaitisivat mielestäni myös oman tutkimuksensa.

LÄHTEET

Ahonen, G. 2000. Henkilöstötilinpäätös – yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Helsinki: Kauppakaari.

Andriessen, D. 2004. Making Sense of Intellectual Capital. Designing a Method for the Valuation of Intangibles. USA: Elsevier In.

Cockerill, T., Hunt, J. Schroder, H. 1995. Managerial competencies: fact or fiction? Business Strategy Review, Vol. 6(3), 1-12

Hannula, M., Lönnqvist, A. 2002. Suorituskyvyn mittauksen käsitteet. Helsinki: Metalliteollisuuden keskusliitto.

Honkanen, H., (toim.) 2005. Henkilöarviointi työelämässä. Helsinki: Edita

Hyrkäs, E., Ståhle, P. 2005. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Kuntaosaja 2012 hanke.

Hätönen, H. 2003. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Helsinki: EducaInstituutti Oy.

Karhu, K. 2002. Expertise cycle – an advanced method for sharing expertise. Journal of Intellectual Capital, Vol 3(4), 430-446

Kehä, H., Martinmäki, V., Ojala, L., Sauri, M. 1995. Henkilöstön osaaminen ratkaisee. Valtiovarainministeriö, henkilöstöosasto. Helsinki: Painatuskeskus.

Kirjavainen, P., Laakso-Manninen, R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen – yrityksen osaaminen ja tieto kilpailukyvyn lähteeksi. Helsinki: Edita.

Kuusela, H., Ollikainen, R.(toim.). 2005. Riskit ja riskienhallinta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Laitinen, E. K. 1998. Yritystoiminnan uudet mittarit. Helsinki: Kauppakaari Oyj, Yrityksen tietokirjat.

Lankinen, P., Miettinen, A., Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum.

Lönnqvist, A., Mettänen, P. 2003. Suorituskyvyn mittaaminen: tunnusluvut asian-tuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita.

Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Tammi.

Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme – opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Helsinki: Tammi.

Nordhaug, O., Grønhaug, K. 1994. Competences as resources in firms. The international Journal of Human Resource Management, Vol. 5(1), 89-107

Otala, L. 2000. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Helsinki: WSOY.

Quinn, J.B., Anderson, P., Finkelstein, S. 1996. Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best. Harvard Business Review, Vol. 74(2), 71-80.

Rastas, T., Einola-Pekkinen, V. 2001. Arvoa aineettomasta pääomasta. Helsinki: Tammi.

Robbins, S.P. 2002. Essentials of organizational behavior. 7th edition. Upper Saddle River (NJ), Prentice Hall.

Robotham, D., Jubb, R. 1996. Competences: measuring the unmeasurable. Management Development Review, Vol 9(5), 25-29

Sitkin, S., Pablo, A. 1992. Reconceptualizing the Determinants of Risk Behavior. Academy of Management Review, Vol. 17(1), 9-38.

Spencer, L. M. & Spencer, S. M. 1993. Competence at work. Models for superior performance. Hoboken: Wiley.

Ståhle, P., Grönroos, M. 1999. Knowledge Management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Helsinki: WSOY.

Suominen, A. 2003. Riskienhallinta. Helsinki: WSOY.

Sydänmaanlakka, P. 2000. Älykäs organisaatio: tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen, 6. Painos. Helsinki: Kauppakaari.

Osaamisen johtaminen, 2001. Valtiovarainministeriö- Kehittämishankkeen loppuraportti. Helsinki: Valtiovarainministeriö

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.

Vilkka, H., Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Elektroniset lähteet

Ammattinetti 2008. Vastaanottovirkailija. [viitattu: 26.11.2010]. Saatavissa: http://www.ammattinetti.fi/web/guest/ammatti?p_p_id=akysearchammatti_INSTANCE_g0j8&p_p_action=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-2&p_p_col_count=1&_akysearchammatti_INSTANCE_g0j8_command=browse&_akysearchammatti_INSTANCE_g0j8_searchType=search&_akysearchammatti_INSTANCE_g0j8_detailView=true&_akysearchammatti_INSTANCE_g0j8_allVisible=true&_akysearchammatti_INSTANCE_g0j8_indexId=3.

Hämeen Ammattikorkeakoulu 2010. Tutkimuksellisen opinnäytetyön toteuttamisen prosessi. [viitattu: 26.11.2010]. Saatavissa: <http://elearningcentre.hamk.fi/tko/toteutus/tutkimuksellinen.html>.

Koulutusnetti 2010. Hotelli-, ravintola- ja catering-alan perustutkinto. [viitattu: 26.11.2010]. Saatavissa:
<http://www.koulutusnetti.fi/index.php?file=513>.

Opetushallitus 2010. Hotelli-, ravintola- ja catering-alan perustutkinto 2010. [viitattu: 26.11.2010]. Saatavissa:
http://www.oph.fi/download/125114_HotRaCa.pdf.

LIITTEET

LIITE 1 Osaamisen arviointi rekrytointitilanteessa

OSAAMISEN ARVIOINTI REKRYTOINTITILANTEESSA

Kyselyyn vastaaminen

- Kyselyssä on kolme kohtaa: **Kielitaito, Persoonalliset valmiudet** sekä **Luovuus ja ongelmanratkaisukyky**.
- Vastattaessa laita rasti (x) siihen kohtaan, joka mielestäsi parhaiten kuvaa omalta kohdaltasi väittämässä esitettyä asiaa.
- Vastaa kysymyksiin mahdollisimman rehellisesti ja avoimesti. Ota kantaa jokaiseen väittämään siitä huolimatta, että se saattaa tuntua hankalalta.
- Älä jää miettimään, millaisia vastauksia sinulta odotetaan tai millaiset vastaukset olisivat kannaltasi suotuisia.

Taustatiedot:

Nimi: _____

Ikä: _____

Koulutus: _____

Alan työkokemus: _____

KIELITAITO

SUOMI
RUOTSI
ENGLANTI
SAKSA
VIRO
VENÄJÄ
VIITTOMAKIELI
MUU, MIKÄ? _____

äidinkieli								
hyvä								
tydyttävä								
alkeet								
en osaa								

PERSOONALLISET
VALMIUDET

*miten seuraavat väittämät
kuvaavat minua/toimintaani

OLEN VASTUUNOTTOKYKYINEN
MINULLA ON HYVÄ MUISTI
OLEN JÄRJESTELMÄLLINEN
OLEN ORGANISOINTIKYKYINEN
SIDÄN STRESSIÄ
AJATTELEN POSITIIVISESTI
OLEN MYYNTIHENKINEN
JOUSTAN TARVITTAESSA
OLEN HYVÄ ASIAKASPALVELIJA

erinomaisesti								
hyvin								
osittain								
huonosti								
ei lainkaan								

**LUOVUUS JA
ONGELMARATKAISUKYKY**

*miten seuraavat väittämät
kuvaavat minua/toimintaani

erinomaisesti	hyvin	osittain	huonosti	ei lainkaan

OMAA TILANNETAJUA
SOPEUDUN HYVIN UUSIIN
TILANTEISIIN

OSAAN AIKATAULUTTA TEHTÄVÄNI
SELVIYDYN YLLÄTTÄVISTÄ TILANTEISTA
HALUAN KEHITTÄÄ TYÖYHTEISÖÄNI

Kiitos vastauksestasi!

OSAAMISEN ARVIOINTI PEREHDYTYKSEN PÄÄTÖSKESKUSTELUSSA

- Kyselyssä on kolme kohtaa: **Sosiaaliset taidot, Organisaatio- ja ammat- tialan osaaminen ja Erityisosaaminen.**
- Vastattaessa laita **raستی (x)** siihen kohtaan, joka mielestäsi parhaiten kuvaa omalta kohdaltasi väittämässä esitettyä asiaa.
- Vastaa kysymyksiin mahdollisimman rehellisesti ja avoimesti. Ota kantaa jokaiseen väittämään siitä huolimatta, että se saattaa tuntua hankalalta.
- Älä jää miettimään, millaisia vastauksia sinulta odotetaan tai millaiset vas- taukset olisivat kannaltasi suotuisia.
- Huom. kohtaan Erityisosaaminen, vastataan kirjoittamalla sitä varten va- rattuun tilaan ja ympäröimällä väittämistä vaihtoehto **a)** tai **b)**.

Nimi _____

erinomaisesti					
hyvin					
osittain					
huonosti					
en lainkaan					

ERITYISOSAAMINEN

*minulla on erityisosaamista

Varausjärjestelmä, mikä _____

mistä osaaminen on hankittu?

a) koulutus b) työkokemus

Myyntityö

mistä osaaminen on hankittu?

a) koulutus b) työkokemus

Markkinointi

mistä osaaminen on hankittu?

a) koulutus b) työkokemus

Johtaminen

mistä osaaminen on hankittu?

a) koulutus b) työkokemus

Jokin muu osaaminen, mikä _____

mistä osaaminen on hankittu?

a) koulutus b) työkokemus

Jokin muu osaaminen, mikä _____

mistä osaaminen on hankittu?

a) koulutus b) työkokemus

Kiitos vastauksestasi!

[illegible][illegible]

